



KULTURAL



**Modelo de Gestión Cultural Integral
para la Plaza de la Cultura Juan
Pablo Duarte**

Maureen Isabella Peña

“No quiero mi casa amurallada por todos lados ni mis ventanas cerradas. Yo quiero que las culturas de todo el mundo soplen sobre mi hogar tan libremente como sea posible, pero me niego a ser barrido por cualquiera de ellas”

- Mahatma Gandhi

Figura 1. Áreas comunes dentro de la Plaza de la Cultura. Fuente propia (Noviembre, 2025).



Universidad Iberoamericana UNIBE
Escuela de Estudios Liberales

Kultural:

**Modelo de Gestión Cultural Integral para la
Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte**

**Maureen Isabella Mariel Peña Araujo
23-0088**

**Proyecto de Fin de Grado para optar por el
título de Licenciada en Estudios Liberales
Mención Cultura y Sociedad**

**Dra. Arq. Victoria De Láncer Salas
Asesora metodológica**

**Arq. Ángela Herrera
Asesora**

**Santo Domingo
Diciembre, 2025**

Dedicatoria

Dedico este Proyecto de Grado, con profundo respeto y admiración, a todo amante del arte y la cultura, y de manera especial, a quienes han hecho de ella su oficio y su sustento.

A ustedes, gracias por creer incondicionalmente en una industria que vive en constante cambio y en la magia de lo intangible.

Gracias por ser la estabilidad necesaria en medio de tanto caos, y por haberme mostrado todo un mundo que esperaba por mí.

Agradecimientos

A mi familia, por ser la roca firme que ha sostenido cada etapa de este proceso. Especialmente, a mi querida abuela Paula Lucía, por ser la brújula de mi accionar.

A Anny, Amaury, Paola y Nathalia, por creer en mí incluso antes de que yo lo hiciera, por su comprensión inagotable y por confiar siempre en mi visión.

A mis amigos más queridos: Dex, Elvis, Daniela, Andrea, Helena, Amanda, Ari y Lia. Su presencia me impulsa a ser una mejor persona cada día; este proyecto lleva, sin duda, un fragmento de la esencia de cada uno de ustedes.

A mis asesoras, Victoria y Ángela, por su dedicación, paciencia y altruismo. Gracias por acompañarme a construir este proyecto con rigor y sensibilidad.

Y a ti, que me lees. Gracias por darte cita en estas páginas que encapsulan tanto esfuerzo y significado personal.

Índice

Introducción	13
Capítulo 1. Fundamentos del Proyecto	14
1.1 Objetivo General	16
1.2 Objetivos Específicos	16
1.3 Alcance	17
1.4 Justificación	17
1.5 Motivación	18
Capítulo 2. Planteamiento del Problema	19
2.1 Descripción técnica y contextual de la Plaza	22
2.2 Origen histórico y visión fundacional	23
2.3 Planteamiento del problema	28
2.4 Necesidad de la investigación	30
Capítulo 3. Marco Referencial	32
3.1 Marco Conceptual	35
3.2 Marco Teórico	45
3.3 Marco Legal y Normativo	83
3.4 Marco Contextual	92
3.5 Justificación del Marco Referencial	100

Capítulo 4. Metodología y Análisis de Datos	102
4.1 Diseño de Investigación	104
4.2 Técnicas de Recolección de Datos	106
4.3 Análisis de Datos	110
4.4 Presentación de Resultados	112
4.5 Interpretación de Resultados	121
4.6 Hallazgos Principales	141
Capítulo 5. “Kultural”	144
5.1 Resumen de la Problemática	146
5.2 Objetivos de la Propuesta	148
5.3 Descripción de la Propuesta	152
5.4 Innovaciones y originalidad	182
5.5 Cronograma de Implementación	184
5.6 Presupuesto	186
5.7 Financiamiento	188
5.8 Monitoreo y Evaluación	189
Capítulo 6. Conclusiones	190
Referencias	196
Referencias de tablas y figuras	196
Referencias APA	199
Anexos	204

Índice de tablas y figuras

Tabla	Título	Página
Tabla 1	Análisis comparativo de los modelos de gestión analizados	78-79
Tabla 2	Cronograma de programación abierta de la Plaza (2023-2025)	94
Tabla 3	Matriz de análisis según el criterio de Project for Public Spaces (PPS)	99
Tabla 4	Factores que aumentarían el sentido de representación	118
Tabla 5	Percepciones sobre el diseño de la Plaza de la Cultura	119
Tabla 6	Marco Lógico objetivo específico 1	149
Tabla 7	Marco Lógico objetivo específico 2	150
Tabla 8	Marco Lógico objetivo específico 3	151
Tabla 9	Matriz de adecuación espacial	162
Tabla 10	Agenda cultural Enero	169
Tabla 11	Agenda cultural Febrero	170
Tabla 12	Agenda cultural Marzo	171
Tabla 13	Agenda cultural Abril	172
Tabla 14	Agenda cultural Mayo	173
Tabla 15	Agenda cultural Junio	174
Tabla 16	Agenda cultural Julio	175
Tabla 17	Agenda cultural Agosto	176
Tabla 18	Agenda cultural Septiembre	177
Tabla 19	Agenda cultural Octubre	178
Tabla 20	Agenda cultural Noviembre	179
Tabla 21	Agenda cultural Diciembre	180
Tabla 22	Cronograma Gantt de implementación del proyecto	184-185
Tabla 23	Resumen: Presupuesto del proyecto	186
Tabla 24	Presupuesto desglosado de la implementación del proyecto	187

Figura	Título	Página
Figura 1	Áreas comunes dentro de la Plaza de la Cultura	2-3
Figura 2	Áreas comunes dentro de la Plaza de la Cultura	4-5
Figura 3	Áreas comunes dentro de la Plaza de la Cultura	10
Figura 4	Explanada del Museo de Arte Moderno	12
Figura 5	Teatro Nacional Eduardo Brito	14-15
Figura 6	Vista aérea de la Plaza de la Cultura	19
Figura 7	Vista aérea de la Biblioteca Nacional Pedro Henríquez Ureña	20-21
Figura 8	Plano de localización de los equipamientos culturales en la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte	22
Figura 9	Estructura jerárquica Plaza de la Cultura	27
Figura 10	Fuente de las Ninfas, Plaza de la Cultura	31
Figura 11	Museo de Arte Moderno	32-33
Figura 12	Modelo de evaluación de espacios públicos del Project for Public Spaces	41
Figura 13	Modelo de gestión de espacios culturales participativos	54
Figura 14	Parque Biblioteca Gabriel García Márquez, Medellín	55
Figura 15	Composición y distribución geográfica del SBPM	57
Figura 16	Niveles de articulación del SBPM	59
Figura 17	Estructura orgánica del SBPM	60
Figura 18	Lógica de acción del SBPM	62
Figura 19	Tablero de satisfacción SBPM	64
Figura 20	Red de Faros, CDMX	66
Figura 21	Estructura de gestión del programa Talleres de Artes y Oficios Comunitarios TAOC	68
Figura 22	Mapa ilustrado de la Red de Fábricas y Oficios (FAROS) en CDMX	69
Figura 23	Rehabilitación del Callejón de los Peluqueros en el marco del Plan Maestro de La Habana Vieja	72
Figura 24	Red funcional y ejes de gestión del Plan Maestro de La Habana Vieja	76
Figura 25	Análisis FODA de la gestión actual de la Plaza de la Cultura	97
Figura 26	Explanada del Museo de Arte Moderno	101
Figura 27	Museo del Hombre Dominicano	102-103
Figura 28	Matriz de análisis implementado en la metodología.	108
Figura 29	Distribución de la muestra según grupo etario	113
Figura 30	Distribución sociodemográfica por género	113
Figura 31	Distribución de la muestra según tipo de ocupación	114
Figura 32	Distribución de la muestra según municipio	114
Figura 33	Asistencia a la Plaza de la Cultura durante los últimos 12 meses	115
Figura 34	Frecuencia de visita a la Plaza de la Cultura	115
Figura 35	Motivo principal de visita a la Plaza de la Cultura	116
Figura 36	Factores que dificultan la visita a la Plaza de la Cultura	116
Figura 37	Valoración de ítems sobre el entorno de la Plaza de la Cultura	117
Figura 38	Representación en la oferta cultural del espacio	117
Figura 39	Percepción de los encuestados sobre aspectos a mejorar en la Plaza	120
Figura 40	Disposición a participar en procesos comunitarios para la mejora de la Plaza	120
Figura 41	Áreas comunes dentro de la Plaza de la Cultura	142
Figura 42	Museo de Historia Natural	143-144
Figura 43	Logo del proyecto	147
Figura 44	Diagrama de diagnóstico de la gestión de la Plaza	152
Figura 45	Pilares del modelo de gestión cultural integral	153
Figura 46	Flujo de préstamo: Formatos enchufables. Elaboración propia	181
Figura 47	Esquema de financiamiento	188
Figura 48	Cinemateca Dominicana	190-191
Figura 49	Museo Nacional de Historia y Geografía	202



Figura 3. Áreas comunes dentro de la Plaza de la Cultura. Fuente propia (Noviembre, 2025).

Resumen

Este Proyecto de Grado examina la desconexión estructural entre la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte y sus públicos, analizando su origen, sus usos actuales y sus funciones socioculturales.

A partir de un enfoque mixto que integra visitas in situ, entrevistas a expertos, encuestas a usuarios, revisión documental y análisis comparado internacional, se formula un modelo de gestión cultural integral orientado a transformar la Plaza en un espacio público activo, accesible y socialmente significativo. El objetivo central es proponer una gobernanza cultural que promueva el encuentro, la creación y la participación ciudadana sostenida.

Los hallazgos evidencian que la principal limitación del recinto radica en su débil estructura normativa y operativa. Las instituciones que lo conforman funcionan de manera aislada, sin mecanismos de coordinación ni una visión común del conjunto como proyecto cultural integrado. Esta fragmentación afecta la programación, la circulación, la habitabilidad y la experiencia del visitante, reduciendo su potencial como infraestructura cultural estratégica.

El estudio incorpora un diagnóstico crítico de la información disponible, caracterizado por la ausencia de datos sistematizados y la obsolescencia de los registros institucionales, y desarrolla una herramienta replicable para organizar actividades y recurrencias culturales.

La propuesta final se articula en torno a tres pilares fundamentales: gobernanza participativa, adecuación del espacio público y programación cultural continua. Estos componentes buscan activar de manera sostenible el valor sociocultural de la Plaza de la Cultura y restablecer su papel como un ecosistema cultural vivo en la ciudad.





Figura 4. Explanada del Museo de Arte Moderno. Fuente propia (Noviembre, 2025).

Introducción

Este Proyecto de Grado nace de una inquietud por comprender los vínculos entre los espacios públicos y las comunidades que los habitan. A través de él, se propone un modelo de gestión cultural integral para la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte, con el fin de promover una gobernanza cultural participativa.

El proyecto aborda la desconexión persistente entre el valor cultural y simbólico de la Plaza de la Cultura como recinto y las prácticas de gestión que la sostienen. Con cerca de cincuenta años de existencia, este espacio constituye un referente histórico y urbano en el país; sin embargo, no funciona como un conjunto cohesionado debido a la fragmentación entre las entidades que la conforman y la falta de planificación estratégica.

El propósito central de este proyecto es diseñar una propuesta de gestión cultural integral y participativa, que posicione la Plaza como un espacio público de encuentro, creación y participación cultural. La revitalización de un espacio de esta magnitud podría sentar precedentes para otros entornos culturales del país, garantizando una gestión más eficiente y alineada con los desafíos contemporáneos.

La elección de este tema responde tanto a una convicción ética como a la necesidad de reconfigurar los vínculos entre la gestión cultural y la identidad colectiva.

Para abordar esta problemática, el documento se estructura en cinco capítulos. El Capítulo I establece los fundamentos del proyecto, definiendo sus objetivos, alcances, motivación y justificación. El Capítulo II se enfoca en la descripción detallada del problema, analizando su contexto y su relación con la cultura. El Capítulo III presenta el marco referencial, que incluye la revisión de la literatura, el marco legal y el contexto histórico, proporcionando una base conceptual sólida para la propuesta. El Capítulo IV describe la metodología planteada para llevar a cabo la investigación, y finalmente, el Capítulo V presenta la propuesta del Modelo de Gestión Cultural Integral para la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte.

En este sentido, este documento se presenta como un camino de investigación y propuesta, mediante el cual ofrecer una ruta clara para la revitalización de la Plaza.





Figura 5. Teatro Nacional Eduardo Brito. Fuente propia (Noviembre, 2025).

01

Fundamentos del Proyecto

Fundamentos del Proyecto

El presente capítulo se enfoca en establecer las bases que rigen este Proyecto de Grado, definiendo los elementos indispensables que guían la investigación.

A través de este apartado, se detallan el objetivo general y los objetivos específicos, se delimita el alcance del estudio y se profundiza en la justificación y motivación que sustentan la relevancia de la propuesta, sentando así un marco sólido para su desarrollo.

1.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión cultural integral para la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte, basado en el análisis de sus dinámicas socioculturales actuales, con el fin de promover una gobernanza cultural participativa y formular una propuesta replicable que contribuya a posicionar la Plaza de la Cultura como un espacio público de encuentro, creación y participación cultural.

1.2 Objetivos Específicos

1 Analizar modelos de gestión cultural participativa en Latinoamérica y el Caribe mediante una revisión documental focalizada, para identificar principios y prácticas adaptables a la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte.

2 Examinar el uso actual y las percepciones ciudadanas sobre la Plaza de la Cultura a través de encuestas breves y entrevistas semiestructuradas, con el fin de fundamentar el diseño de un modelo participativo basado en evidencia local.

3 Diseñar un modelo de gestión cultural integral para la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte, a partir del análisis comparativo regional, el diagnóstico nacional y los hallazgos obtenidos en la metodología implementada, con el fin de promover una gobernanza cultural participativa y contribuir al fortalecimiento de la identidad cultural local.

1.3 Alcance

El alcance de este proyecto se define en relación directa con los objetivos específicos planteados:

Se revisan tres (3) modelos de gestión cultural participativa en Latinoamérica y el Caribe para identificar prácticas transferibles al contexto de la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte.

Se examina el uso actual y las percepciones ciudadanas sobre la Plaza de la Cultura mediante encuestas y entrevistas semiestructuradas, como la base del diseño del modelo de gestión.

Se elabora una propuesta de modelo de gestión cultural integral, articulando los hallazgos del análisis regional y el diagnóstico empleado, como herramienta de fortalecimiento de la identidad local.

1.4 Justificación

Con cerca de cincuenta años de existencia, la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte constituye un referente histórico y simbólico para la vida cultural del país. Pese al legado que albergan sus instituciones, el recinto actualmente no opera como un conjunto cohesionado.

Ante los vacíos de articulación institucional y planificación estratégica que atraviesan la Plaza de la Cultura, se hace urgente repensar el vínculo entre cultura, territorio y ciudadanía. Esta realidad contrasta con el potencial latente del espacio, reforzado por su ubicación estratégica, su infraestructura y los recursos humanos ya presentes.

Convertir la Plaza de la Cultura en un ecosistema capaz de generar sentido colectivo es un gran anhelo contemporáneo, tanto para los jóvenes como los gestores culturales.

En este contexto, el proyecto propone un modelo de gestión cultural de índole integral, regenerativa y participativa, situando a la ciudadanía al centro de la propuesta, de modo que se favorezca la colaboración entre diversos actores.

La revitalización de un espacio de esta magnitud podría sentar precedentes para otros entornos culturales del país y garantizar una gestión más eficiente, inclusiva y alineada con los desafíos contemporáneos.

1.5 Motivación

La elección de la Plaza de la Cultura como eje de esta investigación se fundamenta en una profunda convicción sobre el valor intrínseco del patrimonio cultural local.

Más allá del diagnóstico de sus deficiencias administrativas y operativas, este estudio nace de la certeza de que la República Dominicana posee un capital histórico e institucional de primer orden que espera ser activo mediante una gestión estratégica y cuidadosamente pensada.

Existe una brecha evidente entre el simbolismo de la Plaza y la eficacia de su funcionamiento como espacio público. La motivación principal de este proyecto radica en la voluntad de transformar esa distancia: demostrar, a través de una propuesta viable, que el potencial de la Plaza no depende de soluciones externas, sino de la inversión rigurosa de tiempo, recursos y criterio profesional para fortalecer y articular los activos ya existentes.

Esta iniciativa constituye, así, un llamado a la responsabilidad técnica y ética, orientado a devolverle a este recinto el dinamismo y la relevancia que merece dentro del imaginario cultural de la nación.

Figura 6. Vista aérea de la Plaza de la Cultura. Fuente propia (Noviembre, 2025).





Figura 7. Vista aérea de la Biblioteca Nacional Pedro Henríquez Ureña. Fuente propia (Noviembre, 2025).

02

Planteamiento
del Problema

Planteamiento del Problema

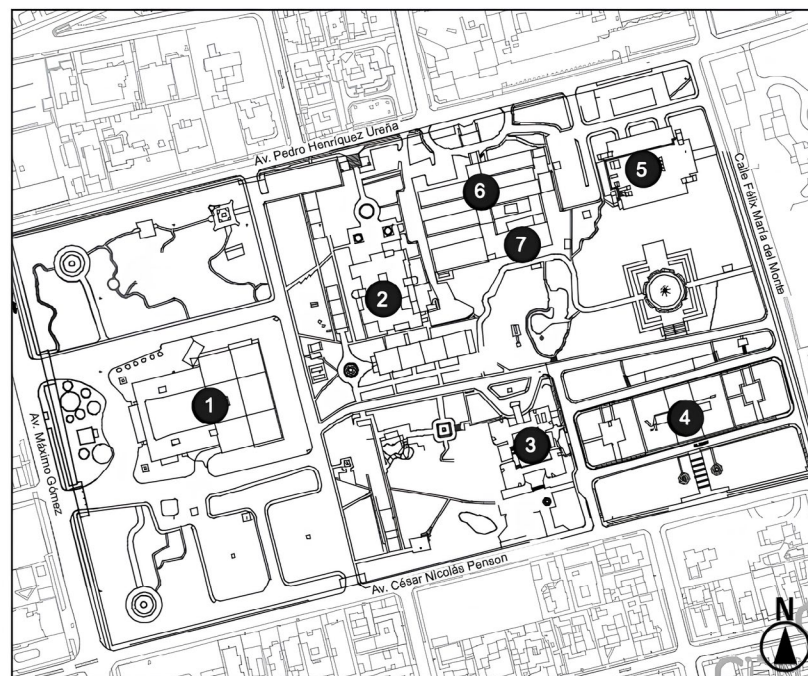
2.1 Descripción técnica y contextual de la Plaza

La Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte se ubica estratégicamente en el corazón del sector de Gascue, dentro del Distrito Nacional, constituyéndose como un hito cívico y cultural de la ciudad. Su emplazamiento ocupa una manzana completa, con una extensión aproximada de 180,000 metros cuadrados (18 hectáreas) (ver Figura 8).

El recinto está delimitado por importantes vías de circulación, lo que le otorga una alta accesibilidad urbana: la Calle Pedro Henríquez Ureña al norte, la Avenida César Nicolás Penson al sur, la Calle Félix María del Monte al este y la Av Máximo Gómez al oeste. La Plaza se inserta en un entorno inmediato de alta densidad institucional y residencial, colindando con polos relevantes como el sector salud (la Maternidad Nuestra Señora de la Altagracia), la seguridad (destacamentos policiales) y el sector educativo (con proximidad a las universidades APEC y UNIBE).

Figura 8

Plano de localización de los equipamientos culturales en la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte



- | | |
|---------------------------------------|----------------------------------|
| 1. Teatro Nacional Eduardo Brito | 5. Museo del Hombre Dominicano |
| 2. Museo de Arte Moderno | 6. Museo de Historia y Geografía |
| 3. Museo Nacional de Historia Natural | 7. Cinemateca Dominicana |
| 4. La Biblioteca Nacional | |

Tomado de *Propuesta de un Modelo de Gestión Cultural para la Plaza de la Cultura*, por W. Marte, 2020. Tesis de Maestría, Universidad Politécnica de Madrid.

2.1.2 Composición Institucional

El valor fundamental de la Plaza se asocia a su configuración espacial y a la concentración de instituciones de alto peso simbólico y estratégico dentro de su conjunto. Esta consolidación, formalizada por el Decreto 318-72, materializó una visión estatal de la cultura al congregar en un mismo recinto las principales estructuras nacionales.

Las instituciones residentes que componen el complejo, bajo la Gobernación de la Plaza de la Cultura, son: el Teatro Nacional Eduardo Brito, la Biblioteca Nacional Pedro Henríquez Ureña, el Museo de Arte Moderno, el Museo del Hombre Dominicano, la Cinemateca Dominicana, el Museo Nacional de Historia y Geografía y el Museo Nacional de Historia Natural.

A partir de esta articulación institucional, diversos autores han señalado la relevancia cultural del conjunto. En esta línea, Andújar (2025) sostiene que, en términos de foco cultural, la Plaza constituye uno de los espacios más importantes de la República Dominicana, junto a la Ciudad Colonial.

2.2 Origen histórico y visión fundacional

La Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte surge en el marco de la profunda reconfiguración urbana emprendida por el Estado dominicano durante los gobiernos de Joaquín Balaguer, especialmente a partir de la década de 1970.

Este recinto se desarrolla sobre los terrenos que ocuparon antiguamente las residencias del dictador Rafael Leónidas Trujillo Molina, lo que otorga al espacio un fuerte simbolismo de transformación política y resignificación del poder.

Por tanto, la conversión del antiguo dominio trujillista en un conjunto dedicado al arte y la cultura constituyó un gesto de reivindicación ciudadana y de reorientación del imaginario urbano hacia valores democráticos y cívicos (Gómez, 2010). El emplazamiento en Gascue, formalizado por el Decreto 318-72, respondió a una visión urbanística que buscaba dotar a la capital de un centro cultural monumental y accesible.

Esta operación significó un punto de inflexión en la política cultural del Estado, al consolidar un modelo de cultura institucionalizada basado en la centralización de los principales museos nacionales (Brea et al., 2006).



Durante las décadas siguientes, la Plaza fue consolidando su identidad institucional con la incorporación progresiva de las entidades que componen el conjunto, configurando un ecosistema cultural sin precedentes en el país.

2.2.1 Gestión del recinto: Evolución cronológica

La gestión de la Plaza de la Cultura, desde su concepción, ha reflejado las transformaciones en la política cultural del Estado dominicano, evolucionando a través de tres etapas claves que definen su actual estructura operativa.

2.2.1.1 Consolidación sectorial (1970-1996)

Durante la etapa fundacional (1970-1996), la Plaza se configuró como un conjunto de instituciones con marcos sectoriales propios, resultado de las políticas culturales desarrolladas desde los años setenta.

La visión arquitectónica fue de centralización, pero la gestión fue de descentralización operativa, ya que cada entidad operaba según su normativa específica.

En este período, por aproximadamente dos décadas, la Plaza fue un recinto de museos y centros culturales yuxtapuestos, donde la coordinación de las áreas comunes, la seguridad y el mantenimiento recaía en acuerdos informales o en la supervisión básica de la Presidencia, careciendo de un órgano de gestión central con visión estratégica.

2.2.1.2 Centralización operativa y creación de la Gobernación (1997-2000)

La necesidad de subsanar la dispersión administrativa del recinto se abordó durante el primer gobierno de Leonel Fernández (1996-2000), en el marco de un proceso de modernización institucional orientado a la eficiencia administrativa. Desde esa visión reformista, se procuró dotar a las instituciones públicas de una estructura más organizada y funcional.

Por ello, en 1997, mediante el Decreto No.475-97, se creó la Gobernación de la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte. El reglamento interno estableció que su propósito era garantizar el orden, la armonía y la preservación de las áreas comunes, los parqueos y las zonas verdes del recinto, haciendo especial hincapié en estos espacios exteriores únicamente.

Este organismo dependería directamente de la Secretaría del Estado de la Presidencia, siendo presidido por un gobernador, quien velaría por el cumplimiento de las normas, la administración de los fondos y la supervisión del personal.

La Gobernación fue dotada de departamentos específicos como Relaciones Públicas, Contabilidad y Mantenimiento, lo que revela una estructura orientada fundamentalmente a la gestión operativa, más que a la coordinación cultural de la Plaza.

La creación de la Gobernación representa el primer intento formal del Estado por centralizar la administración del recinto bajo una autoridad común.

2.2.1.3 Reubicación institucional (2000-Presente)

El marco institucional se consolidó a partir del año 2000, con la promulgación de la Ley 41-00 que creó la Secretaría de Estado de Cultura (hoy Ministerio de Cultura) como ente rector del Sistema Nacional de Cultura. Esta disposición reorganizó el sector y trasladó a su órbita los organismos vinculados a la gestión cultural del Estado. Aunque la Ley 41-00 no modificó el núcleo operativo establecido por el decreto de la Gobernación, sí reubicó institucionalmente a la Plaza de la Cultura bajo la jurisdicción del nuevo organismo rector.

Recientemente, como parte de la evolución normativa del recinto, en 2022, el Ministerio de Cultura emitió la Resolución MINC 05-2022, reafirmando que la Gobernación de la Plaza de la Cultura permanece como dependencia directa del Ministerio, en continuidad con lo establecido por la Ley 41-00 y el Decreto 475-97.

La resolución surge en un contexto de reordenamiento institucional y recuperación del espacio público, respondiendo a dos problemáticas centrales del espacio: el deterioro funcional del recinto y los usos indebidos, quienes afectaban su operatividad e imagen pública.

A través de esta disposición se aprobaron nuevas normas de uso (como la fijación de horarios de apertura, entre 7:00 a.m. a 9:00 p.m.), estableciendo el rol de la Gobernación como la instancia responsable por su cumplimiento.

Con esta designación, el Ministerio consolida un marco normativo que actualiza el mandato original de 1997, reforzando el carácter operativo y de control administrativo del recinto. Sin embargo, esta actualización permite evidenciar que la gestión

de la Plaza de la Cultura continúa centrada en la administración del espacio físico más que en su programación cultural.

Como señala Andújar (2025), la gestión de la Plaza se ha concentrado en la regulación de áreas verdes y parques, mientras que la animación cultural queda subordinada a los eventos institucionales puntuales como la Feria del Libro o la Noche Larga de Museos.

2.2.2 Componentes de la gestión actual

Según una entrevista a Yahaira Torres (2025), actual gobernadora de la Plaza, en el marco de la investigación que orienta este Proyecto de Grado, la coordinación operativa de la Plaza se canaliza directamente con el despacho del Ministro de Cultura. La Gobernación presenta y ejecuta proyectos, al igual que articula un calendario de actividades como la Noche Larga de Museos, asumiendo la logística de seguridad, accesibilidad y uso de plazoletas.

Pese a estos avances, la gobernanza del conjunto responde todavía a un esquema de gestión física y

operativa, donde la cultura se expresa como uso del espacio más que una política.

Tal como advierte Andújar (2025), actual Director General de Museos, cada institución funciona de manera independiente, sin una programación común que permita reactivar al recinto fuera de los horarios institucionales de 8:00 a. m. a 4:00 p. m. Este desfase entre la estructura normativa y la vocación cultural evidencia la necesidad de una estructura de gestión que supere la lógica de mantenimiento e integre programación, vinculación y participación ciudadana.

Esto, con el fin de articular a las diferentes instituciones del complejo bajo una visión cultural compartida.

En ese sentido, la composición institucional de la Plaza de la Cultura evidencia una fragmentación estructural que condiciona su funcionamiento. Si bien el recinto depende del Ministerio de Cultura a través de la Gobernación, las entidades que lo conforman responden jerárquicamente a distintos viceministerios, direcciones generales e incluso a otros ministerios, lo que dispersa la toma de decisiones y limita la implementación de políticas conjuntas.

A continuación, se presenta un esquema que ilustra las relaciones jerárquicas y dependencias administrativas de las instituciones que integran la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte:

Figura 9

Estructura jerárquica Plaza de la Cultura

ESTRUCTURA JERÁRQUICA PLAZA DE LA CULTURA



Elaboración propia (2025).

Esta estructura confirma el carácter descentralizado de la gestión institucional del recinto. Si bien la Plaza, como conjunto, se encuentra bajo la tutela del Ministerio de Cultura, las instituciones que la componen operan de manera autónoma, en muchas ocasiones reportándose a otras subdivisiones y viceministerios dentro del mismo ministerio.

A ello, se suma la presencia del Museo Nacional de Historia Natural, el cual se encuentra adscrito al Ministerio de Medio Ambiente, ampliando la dispersión administrativa que gobierna la Plaza.

En la práctica, esta configuración genera una gestión fragmentada y predominantemente operativa, donde cada institución desarrolla su agenda de manera independiente y con escasa vinculación de la Gobernación. La Plaza funciona, por tanto, como un conjunto de entidades que comparten un mismo espacio más que como un sistema cultural integrado, limitando las posibilidades de gestión, programación y aprovechamiento del espacio público.

Estos antecedentes institucionales permiten comprender el desarrollo administrativo del recinto, pero también anticipan los desafíos históricos y simbólicos que acompañan a la Plaza de la Cultura desde su origen, los cuales se abordan con mayor profundidad en el siguiente capítulo.

2.3 Planteamiento del problema

A pesar de su relevancia histórica y simbólica, la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte no opera bajo una estructura de gestión cultural cohesionada. Su funcionamiento actual se caracteriza por la fragmentación institucional entre organismos con diferentes dependencias ministeriales como Cultura, Medio Ambiente y Educación, lo que obstaculiza la coordinación, la planificación y la toma de decisiones compartidas.

Esta dinámica, sostenida a lo largo del tiempo, ha generado un modelo predominantemente operativo, centrado en el mantenimiento físico del recinto más que en la articulación cultural de sus instituciones.

En consecuencia, la Plaza, pese a su potencial simbólico, no logra consolidarse como un sistema cultural integrado ni como un espacio de encuentro ciudadano activo.

El diagnóstico actual permite evidenciar diversas dimensiones interrelacionadas, entre las cuales destacan:

- Falta de gobernanza participativa y continuidad institucional, con decisiones sujetas a coyunturas políticas.
- Desconexión entre las instituciones residentes, al operar bajo una programación individual, sin estrategias de gestión conjuntas.
- Deficiencias significativas en términos de accesibilidad e infraestructura, que afectan la experiencia del visitante y limitan el uso pleno del espacio público.
- Ausencia de una mediación cultural sostenida, con actividades concentradas en eventos puntuales promovidos por el Ministerio de Cultura.

A través de la historia de la Plaza de la Cultura, se ha intentado en numerosas ocasiones generar dinámicas para revitalizar este espacio. De manera puntual, se han realizado remozamiento de los museos que allí residen: En 2018 se anunció un plan de remozamiento que contemplaba mejoras tecnológicas y de seguridad.

Sin embargo, este proceso marcó un punto de inflexión, donde se redujo drásticamente la operatividad de sus instituciones culturales, contemplando incluso un cierre prolongado de los principales museos.



Pese a las mejoras en infraestructura y seguridad, los cierres prolongados y las reaperturas parciales de los museos, sin una estrategia puntual de gestión que los acompañe, han debilitado la continuidad programática y la percepción pública del recinto.

La Plaza se mantiene activa sólo durante eventos de gran escala, sin lograr establecer dinámicas sostenidas de creación, participación y formación cultural.

En suma, las deficiencias de gestión se traducen en una menor cohesión institucional y en la pérdida de sentido público de un espacio que, por su naturaleza, debería funcionar como un motor cultural y social de la ciudad.

2.4 Necesidad de la investigación

A pesar de los múltiples intentos por intervenir la Plaza de la Cultura, las acciones emprendidas, orientadas a mejorar su capacidad de convocatoria y disfrute comunitario, no han logrado atender las causas estructurales de su estancamiento. La falta de una visión común, la fragmentación institucional y la ausencia de mecanismos claros de coordinación y planificación estratégica, continúan limitando la posibilidad de que la Plaza funcione como un verdadero distrito cultural articulado y accesible para la ciudadanía.

Esta situación genera un vacío en la política cultural dominicana: aunque la Plaza alberga instituciones de alto valor simbólico, carece de un modelo de gestión que oriente su funcionamiento, fortalezca los vínculos con las comunidades y promueva usos culturales continuos, diversos y significativos.

Ante este escenario, la presente investigación responde a dicha necesidad mediante la formulación de un modelo de gestión cultural integral para la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte, diseñado a partir

del diagnóstico operativo, del análisis de dinámicas socioculturales y de referentes regionales. La propuesta ofrece una ruta concreta para superar la fragmentación existente, estableciendo principios, estructuras, procesos y herramientas que permitan consolidar una gobernanza cultural participativa y centrada en la comunidad.

De este modo, el proyecto no solo atiende un problema histórico, sino que aporta un marco replicable desde el cual fortalecer la gestión de otros espacios culturales en el país.



Figura 10. Fuente de las Ninfas, Plaza de la Cultura. Fuente propia (Noviembre, 2025).



Figura 11. Museo de Arte Moderno. Fuente propia (Noviembre, 2025).

03

Marco Referencial

Marco Referencial

El presente capítulo tiene como propósito establecer las bases teóricas y conceptuales que sustentan este Proyecto de Grado.

Para ello, se ha desarrollado una revisión de literatura que permite comprender de manera integral los principales enfoques y perspectivas relacionadas con la gestión cultural, la mediación, el capital social y el uso del espacio público.

Estos conceptos se han abordado partiendo desde estudios de caso y revisiones literarias que evidencian su aplicación en contextos similares alrededor de Latinoamérica y el Caribe.

Asimismo, se ha incorporado el análisis de los antecedentes históricos y del marco legal que han influido en la configuración y el funcionamiento de la Plaza de la Cultura, entendida como un espacio emblemático de valor social, educativo y cultural para toda la República Dominicana.

De manera complementaria, el capítulo incluye una revisión de la gestión actual del recinto en cuanto a su programación cultural, identificando las características

principales de las actividades que se desarrollan en la Plaza. Este componente permite evaluar cómo se activa el espacio hoy y cuáles limitaciones y oportunidades se presentan dentro de su dinámica programática.

Esta revisión brinda insumos claves para la reflexión crítica y la construcción de un modelo de gestión contextualizado a las necesidades actuales de su público.

El marco referencial tiene como objetivo orientar la comprensión del problema a través de la integración de teorías culturales, pedagógicas y de gestión, junto con evidencias empíricas y normativas. Es así como se busca ofrecer un sustento sólido para la propuesta de intervención en la Plaza de la Cultura, garantizando su pertinencia, viabilidad y coherencia con el entorno, en toda su pluralidad.

3.1 Marco Conceptual

Este apartado establece los conceptos fundamentales que articulan la investigación, ofreciendo una base semántica sólida para el estudio.

Su propósito principal es delimitar el universo de términos clave y definir su alcance con rigor. Al lograr esta claridad conceptual, el marco facilita la comprensión precisa del modelo de gestión cultural propuesto y asegura la coherencia analítica a lo largo de todo el desarrollo del proyecto.

3.1.1 Cultura, comunidad y gestión

Cultura

La UNESCO, a partir de la Declaración de México (1982), define la cultura como “los distintos rasgos espirituales, materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad” (p.1). Además de establecer patrones de identificación individual y colectiva, la cultura refuerza la cohesión social y opera como un agente de cambio, al expresar de forma cotidiana las manifestaciones simbólicas de las comunidades.

La Declaración Universal de la Diversidad Cultural de la UNESCO (2001) amplía esta visión, al afirmar que la cultura constituye el patrimonio común de la humanidad, indispensable en entornos cada vez más dinámicos y diversos. Este principio reconoce que la cultura no pertenece exclusivamente a un país o grupo social, sino que representa un legado compartido, que debe ser protegido y transmitido de forma colectiva.

Concebir la cultura como patrimonio común, implica a su vez, una responsabilidad global: garantizar un acceso equitativo a las expresiones culturales y preservar la diversidad, asegurando su disfrute presente y futuro.

En esa dirección, la cultura no solo se conserva, se vive, se adapta y se transforma.

En esta línea, Jazmín Beirak (2022) propone entender la cultura como un campo de acción en constante redefinición, donde la versatilidad y la adaptabilidad son rasgos estructurales. Desde esta perspectiva, la cultura es antónima de lo estático. Evoluciona con las prácticas, costumbres y formas de vida de las comunidades, permitiendo que cada vez, más personas se reconozcan en ella.

Esta concepción resulta especialmente pertinente para el presente Proyecto de Grado, ya que permite repensar la gestión cultural como un proceso abierto, contextual y sensible a los cambios sociales.

Beirak también advierte que la cultura, aunque vanguardista, no es capaz de transformar sociedades por sí sola. Su alcance depende en gran medida de la interacción con políticas públicas que permitan expandir el acceso a la producción, circulación y disfrute cultural. Cuando estas políticas están ausentes o son débiles, espacios de alto valor simbólico (como plazas, museos o centros culturales) tienden a quedar atrapados en lógicas operativas que reducen su impacto en la vida colectiva.

Es desde esta mirada que se justifica el análisis de la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte. Comprender qué representa la cultura (y cómo se estructura su gestión) permite analizar si las dinámicas actuales del complejo responden a una visión participativa, inclusiva y orientada al desarrollo. La Plaza, como espacio simbólico dentro del tejido urbano de Santo Domingo, condensa múltiples dimensiones culturales, institucionales y ciudadanas.

Identificar las expresiones, prácticas y relaciones que allí convergen es clave para evaluar su valor público, apropiación comunitaria y potencial como plataforma de disfrute cultural.

Frente a esa diversidad de significados y prácticas que se activan en espacios como la Plaza de la Cultura, se vuelve necesario un enfoque que no solo reconozca el valor de la cultura, sino que también logre garantizar su sostenibilidad. Es aquí donde la gestión cultural adquiere protagonismo, al ofrecer herramientas concretas para traducir los principios culturales en estructuras capaces de fortalecer la convivencia social.

Gestión cultural

Las dinámicas socioculturales actuales plantean desafíos que cuestionan la segmentación de las prácticas culturales. En este contexto global, resulta imprescindible centralizar los esfuerzos culturales y administrar sus prácticas de forma integral, sistémica y dinámica.

La gestión cultural surge como respuesta a esta demanda: es una disciplina que, mediante una comprensión holística de los colectivos sociales,

planifica, desarrolla y evalúa proyectos que fortalecen el tejido cultural de una comunidad o espacio específico (Martínez-Tena & Expósito-García, 2011).

Gracias a la gestión cultural, es posible generar herramientas que beneficien a la población, considerando las particularidades del espacio, la participación comunitaria y la intersectorialidad de los actores involucrados. Su finalidad no se limita a la organización de actividades, sino que propone activar procesos que reconozcan los saberes locales y garanticen la participación del colectivo.

La participación e involucramiento de la ciudadanía es crucial en el acceso a bienes y expresiones culturales, siendo una manifestación directa de los derechos culturales. Estos aseguran que la cultura sea un espacio de inclusión y diversidad para todos y todas. De hecho, la UNESCO (2021) los establece como pilares esenciales para la cohesión social y el desarrollo sostenible, argumentando que, sólo a través de los derechos culturales se genera un motor de desarrollo humano verdaderamente identitario.

Garantizar estos derechos permite que la gestión de la Plaza no solo administre recursos y actividades, sino que promueva inclusión, diversidad y participación para todos.

Mediación cultural

La mediación cultural establece una relación activa entre las manifestaciones culturales y los distintos modos en que las comunidades las reciben y disfrutan. Se trata de una práctica que permite a las instituciones culturales dialogar con la ciudadanía, cuestionar y resignificar las narrativas dominantes, al tiempo que articula los saberes locales con las prácticas culturales contemporáneas (Revista F-ILIA et al., 2021). De este modo, se facilita la integración de costumbres y tradiciones en los procesos culturales actuales.

La mediación cultural debe formar parte de todos los procesos de gestión, porque permite desconfigurar la memoria histórica y construir una memoria identitaria colectiva. Asimismo, garantiza que el ejercicio de los derechos culturales se traduzca en experiencias concretas de participación y pertenencia, fortaleciendo la función social y simbólica de cualquier espacio.

Capital social

El capital social se refiere a la red de relaciones, normas de reciprocidad y confianza mutua que se configuran entre los miembros de una comunidad, facilitando así la cooperación y la acción colectiva (Kliksberg, 1999). En la Plaza de la Cultura, estas redes de colaboración (ya sean interinstitucionales o comunitarias) permiten consolidar una gestión cultural más efectiva, al promover la circulación de saberes y la apropiación colectiva del espacio.

La cultura, la mediación y el capital social son tres conceptos que se articulan de manera transversal dentro de una propuesta de gestión integral. Esta interrelación subraya la necesidad de establecer un modelo de gestión capaz de abordar la complejidad estructural e institucional que caracteriza a la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte.

Comunidad

Una comunidad puede ser entendida como una agrupación de personas que comparten un mismo espacio geográfico, y que se articulan a partir de vínculos de pertenencia, historia y necesidades comunes.

La interacción constante entre sus miembros, sus prácticas cotidianas y sus modos de organización configuran una identidad colectiva con sentido territorial (Ander Egg, 2000).

Para delimitar con mayor claridad el campo de intervención de esta propuesta, es necesario profundizar en las múltiples dimensiones que adopta el concepto de comunidad, y reconocer que un mismo contexto puede vivirse de forma distinta según los colectivos que lo habitan.

Así, resulta clave definir con precisión a qué nos referimos cuando hablamos de “comunidad” y cómo esta se manifiesta en el entorno particular de la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte.

Cultura Viva Comunitaria

Esta configuración es posible a través de metodologías políticas como el concepto de Cultura Viva Comunitaria (CVC). Este enfoque permite reconocer las prácticas culturales que emergen desde las propias comunidades como expresiones legítimas de creación y gestión cultural.

Desde esta perspectiva, los individuos pasan de ser receptores pasivos para convertirse en protagonistas de su vida cultural. Esta lógica fomenta una transformación progresiva entre las dinámicas del Estado, la sociedad civil y las instituciones culturales, propiciando modelos de gestión cada vez más descentralizados (IberCultura, 2020).

La participación comunitaria se sitúa así en el centro del modelo, al promover una implicación directa de los ciudadanos en el diseño, desarrollo y evaluación de las propuestas culturales que les afectan. No se trata de llevar la cultura a las comunidades, porque ya forma parte de su vida cotidiana. Más bien, se trata de reconocer y fortalecer las expresiones culturales que allí emergen, integrándolas como eje central de cualquier proceso de gestión.

Para la Plaza de la Cultura, este enfoque resulta especialmente relevante. Su uso actual involucra una gran diversidad de actores, desde los visitantes ocasionales y estudiantes, hasta trabajadores de instituciones culturales y colectivos artísticos, quienes configuran una red viva de usos y apropiaciones múltiples.

Incorporar estas dinámicas ciudadanas al modelo de gestión permitiría dotar de mayor legitimidad al proyecto, ampliando su alcance socio-cultural.

Gobernanza cultural

La gobernanza cultural se refiere a la interacción entre sectores públicos, privados, comunitarios y académicos en la definición y gestión de políticas culturales. Parte de la corresponsabilidad y de la horizontalidad en la toma de decisiones, reconociendo la cultura como un bien común que demanda acción conjunta. Subirats (2009) plantea que la gobernanza participativa amplía los espacios de incidencia ciudadana y refuerza la legitimidad de las políticas culturales al responder a demandas colectivas.

3.1.2 Espacio público y centralidades culturales

Espacio público

Al abordar esta propuesta, es necesario reconocer la importancia estratégica del espacio público en el marco global, como lo plantea la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. El acceso universal a espacios públicos seguros, inclusivos y accesibles es fundamental para promover el bienestar social y garantizar la participación de todos los grupos sociales.

El espacio público se entiende como un lugar de uso común y sin fines de lucro. Cumple un rol clave en el bienestar individual y colectivo, al ofrecer condiciones para el encuentro, la circulación y la vida social compartida.

Más allá de su dimensión física, actúa como una extensión simbólica de la identidad de una comunidad y la expresión de su diversidad. En concordancia con la Carta del Espacio Público (2013) “la comunidad se reconoce en sus espacios y persigue la mejoría en su calidad espacial” (como se citó en ONU-Hábitat, 2021, p. 6).

El espacio público se consolida como un escenario vital para la convivencia y el fortalecimiento del tejido social. Comprender el espacio público dentro del contexto comunitario es vital para orientar una gestión que promueva un desarrollo urbano sostenible, en armonía con las demandas actuales de la comunidad.

¿Qué hace a un espacio público exitoso?

Tras examinar miles de espacios públicos en distintas ciudades del mundo, Project for Public Spaces (2013) identifica cuatro cualidades fundamentales que caracterizan a los espacios verdaderamente exitosos. Estas cualidades, ampliamente utilizadas en el urbanismo contemporáneo, permiten evaluar el desempeño social, funcional y simbólico de un espacio público. A continuación, se sintetizan en cuatro bloques principales (Ver Figura 12).

El primero es la conectividad, entendida como la capacidad del espacio para integrarse con su entorno inmediato y permitir desplazamientos fluidos. Un lugar de calidad debe ser accesible, legible y fácil de recorrer, con vínculos claros hacia el transporte y los flujos peatonales.

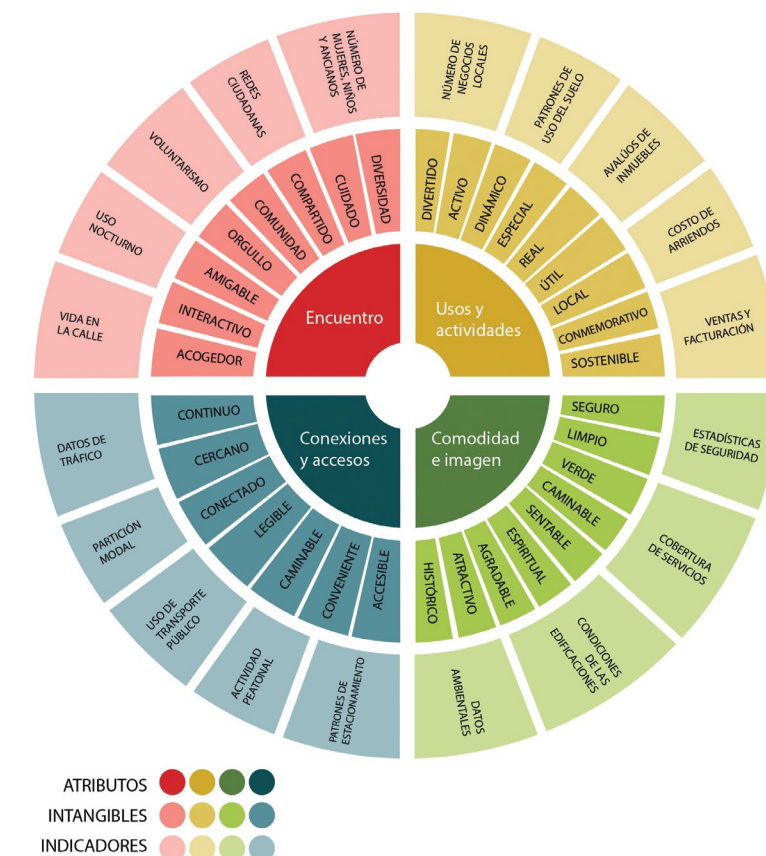
El segundo atributo se relaciona con la comodidad y la imagen, es decir, la forma en que el espacio proyecta seguridad, limpieza y atractivo visual. Condiciones como la presencia de sombra, áreas verdes, mobiliario y un ambiente cuidado influyen directamente en la permanencia y en la disposición de las personas a utilizar el lugar.

En tercer lugar, los usos y actividades determinan gran parte del dinamismo del espacio público. PPS enfatiza que la diversidad programática es fundamental para atraer públicos distintos y sostener un flujo constante de visitantes a lo largo del día.

Finalmente, la sociabilidad constituye la dimensión que refleja la vitalidad social del espacio: un lugar es exitoso cuando propicia encuentros, conversaciones, interacciones espontáneas y un sentido de orgullo compartido. La disposición de las personas a volver, llevar a otros o recomendar el sitio evidencia su apropiación social.

Figura 12
Modelo de evaluación de espacios públicos del Project for Public Spaces

¿QUÉ HACE A UN LUGAR EXCELENTE?



Tomado de What Makes a Great Place?, Project for Public Spaces (2013).

Estos cuatro criterios de evaluación del espacio público permiten comprender por qué algunos espacios se consolidan como escenarios esenciales para la convivencia y el tejido social. Su incorporación resulta especialmente relevante para reflexionar sobre la gestión y el desarrollo de espacios culturales urbanos como la Plaza de la Cultura, pues ofrecen un marco metodológico que guía la evaluación y la toma de decisiones en contextos que buscan fortalecer su función pública y comunitaria.

Plaza

El concepto de plaza es una de las tipologías más antiguas del espacio público. Según Roncayolo (1988), constituye un lugar de relación e identificación, donde la ciudad se anima y la comunidad se reconoce. La plaza concreta funciones sociales, culturales y simbólicas que articulan la experiencia colectiva de su entorno.

Para autores como Jordi Borja (2003), la plaza es un territorio conquistado por la ciudadanía, un espacio cuya legitimidad se mide por el uso social que lo activa. Su carácter radica precisamente en su capacidad de acoger la pluralidad y convertirse en escenario del derecho a la ciudad.

Al ser un lugar de expresión colectiva, la Plaza posee una función más allá de la convocatoria, permitiendo a las personas manifestarse y apropiarse del espacio.

En América Latina, la plaza ha ocupado un lugar privilegiado dentro de la configuración urbana y cultural. Campos Cortés (2011) la define como un espacio donde se cruzan memorias, lenguajes y prácticas diversas, reflejo del imaginario urbano y el entramado social que le da vida. En consecuencia, la plaza se convierte en un símbolo colectivo de pertenencia y representación comunitaria.

Distrito cultural

Un distrito cultural es un área urbana que reúne una alta concentración de organizaciones, actividades y recursos culturales, generando sinergias que fortalecen su ecosistema creativo y contribuyen significativamente a la vida urbana.

Según la Global Cultural Districts Network, estos distritos pueden surgir de manera planificada o “natural” y se distinguen por crear las condiciones donde la cultura y la creatividad prosperan, elevando la calidad de vida, la identidad local y el dinamismo comunitario.

Además, operan como espacios que impulsan el desarrollo social, educativo, económico y simbólico de las ciudades, reconociendo el poder transformador de las artes para “curar, traer alegría, inspirar y construir puentes a través de experiencias compartidas” (GCDN, 2021, p. 7).

Incorporar esta noción en el análisis de la Plaza de la Cultura permite ubicarla dentro de un marco conceptual que explica el funcionamiento de áreas culturales concentradas. También ayuda a comprender el papel que pueden desempeñar estos espacios en la configuración de una vida urbana activa, diversa y conectada con su entorno cultural.

Legibilidad urbana

Según Lynch (1960) la legibilidad urbana se refiere a la facilidad con que una persona puede reconocer, identificar y organizar las distintas partes de una ciudad en un conjunto coherente. Se define esta cualidad como la capacidad del paisaje urbano para ser “leído” con claridad: un entorno legible es aquel cuyos elementos son distinguibles, estructurados y capaces de formar una imagen mental clara y continua.

Esta cualidad favorece la orientación, la movilidad intuitiva y la comprensión del espacio, al permitir que el observador mantenga una percepción estable del entorno incluso en situaciones cambiantes. En ciudades o complejos culturales, la legibilidad contribuye a que el usuario identifique patrones, relaciones y puntos de referencia que facilitan su experiencia del lugar.

Permeabilidad urbana

La permeabilidad urbana se entiende como una cualidad espacial que describe las posibilidades de ver y de moverse a través de un entorno construido. Según Silavi, Hakimpour, Claramunt y Nourian (2017), esta propiedad combina dimensiones visuales y conductuales: por un lado, cuánto puede una persona percibir el espacio que la rodea, y por otro, cuán fácilmente puede desplazarse por él.

La permeabilidad resulta de la configuración física de la ciudad, vista a través de la forma y tamaño de las manzanas, la continuidad de los bordes, la presencia de rutas alternativas o la ausencia de barreras, la cual determina en gran medida la fluidez de circulación, la orientación y la experiencia urbana.

Los autores destacan que ciertos rasgos de diseño favorecen entornos más permeables, como las manzanas pequeñas, las tramas no jerarquizadas y la ausencia de caminos segregados, mientras que estructuras más rígidas o fragmentadas reducen las oportunidades de conexión y visibilidad.

En este sentido, la permeabilidad actúa como un indicador fundamental para comprender en qué medida un espacio urbano facilita las interacciones, el desplazamiento peatonal y la lectura intuitiva del entorno. Su consideración permite explicar por qué algunos lugares logran integrarse de manera natural a la dinámica de la ciudad, mientras que otros tienden a permanecer desconectados o difícilmente accesibles. Estas cualidades resultan especialmente útiles para pensar espacios culturales urbanos que aspiran a funcionar como entornos abiertos al tránsito, al encuentro y a la apropiación ciudadana.

Aunque la legibilidad y la permeabilidad describen dimensiones distintas de la experiencia urbana, ambas operan de forma complementaria.

Como explican Silavi et al (2017), la legibilidad permite al usuario reconocer y organizar visualmente el entorno, mientras que la permeabilidad expresa las posibilidades reales de atravesarlo y conectarse con él.

En conjunto, estas cualidades ayudan a comprender cómo la forma urbana orienta la lectura y el desplazamiento cotidiano, especialmente en contextos donde la circulación peatonal, la orientación y la integración con el entorno resultan esenciales para la experiencia ciudadana.

3.2 Marco Teórico

El presente marco teórico establece los fundamentos teóricos y la revisión de literatura que guían esta investigación. Su desarrollo tiene la función primordial de situar el estudio dentro de las principales corrientes de pensamiento sobre gestión cultural y el rol del espacio público.

Al lograr este posicionamiento, el marco también permite establecer el contexto académico necesario para la discusión y comparación crítica con modelos de gestión y experiencias previas implementadas en América Latina.

3.2.1 Perspectivas teóricas sobre el espacio público

Jane Jacobs: Eyes On The Street (Ojos En La Ciudad)

Jane Jacobs (1961) defendió la importancia de la vida cotidiana en las ciudades y la interacción constante entre las personas y su entorno.

Su concepto de “Ojos En La Calle” plantea que la presencia activa de vecinos, transeúntes y usuarios en los espacios urbanos es un factor determinante para generar seguridad, vitalidad y confianza social. La vigilancia natural que surge de esta presencia ciudadana refuerza el sentido de pertenencia y convierte a la calle en un escenario dinámico de convivencia.

Aplicado a la Plaza de la Cultura, este enfoque permite analizar cómo la circulación, el encuentro espontáneo y la apropiación ciudadana fortalecen la cohesión social y consolidan el espacio como lugar de interacción. Reconocer la relevancia de la vida cotidiana en la dinámica de la Plaza resulta clave para pensar su gestión como un proceso vivo, en constante relación con quienes la habitan y la visitan.

Esta perspectiva abre la oportunidad de replantear la gestión actual, que con frecuencia da por sentado los usos informales del espacio o los relega a un plano secundario frente a concepciones más tradicionales o abstractas de lo cultural.

Tal como plantea Beirak (2022), la cultura es un campo en permanente redefinición, y reconocer estas prácticas no institucionalizadas resulta esencial para que la Plaza se consolide como un espacio plural y verdaderamente representativo.

En “The Death and Life of Great American Cities” (1961), Jane Jacobs planteó que la vitalidad urbana depende de la presencia constante de habitantes y transeúntes en el espacio público, una dinámica que ella sintetiza en su célebre noción de “Ojos En La Calle”. Para la autora, la circulación cotidiana, la observación mutua y la interacción espontánea generan una forma de vigilancia natural que fortalece la seguridad, la confianza social y el sentido de pertenencia. La calle deja de ser un corredor funcional para convertirse en un escenario activo de convivencia, donde la vida urbana se produce y reproduce de manera continua.

Esta perspectiva invita a pensar los espacios culturales urbanos como entornos donde la presencia ciudadana, las prácticas diarias y los usos informales juegan un rol fundamental en su dinamismo.

En ese sentido, el enfoque de Jacobs dialoga con lo planteado por Beirak (2022), quien señala que la cultura es un campo en permanente redefinición, moldeado tanto por instituciones como por prácticas emergentes y formas de apropiación comunitaria.

Reconocer estas dinámicas no institucionalizadas permite comprender cómo los espacios culturales pueden consolidarse como lugares vivos, plurales y representativos, vinculados estrechamente a quienes los habitan y transitan.

Jan Gehl: Ciudades Para La Gente

El enfoque desarrollado por Jan Gehl, sintetizado en su propuesta de “Ciudades Para La Gente”, se centra en comprender la vida urbana desde la escala humana. Aunque su reflexión parte del espacio urbano en un sentido amplio, su interés recae en aquello que denomina la vida entre edificios: la actividad cotidiana que ocurre en calles, plazas, parques y demás espacios públicos.

Para Gehl (2010), la calidad de un entorno depende de su capacidad para acoger estas experiencias, permitiendo caminar con comodidad, detenerse, observar y relacionarse.

Desde esta perspectiva, un espacio público bien concebido no solo facilita el tránsito, sino que invita a permanecer. Propicia el encuentro, ofrece accesibilidad y seguridad, y se percibe cercano a las necesidades reales de quienes lo utilizan. Gehl enfatiza la importancia de diseñar ambientes que acompañen los ritmos del cuerpo en movimiento y favorezcan la interacción social, priorizando las distancias cortas, la presencia peatonal y la diversidad de usos.

Aplicar esta mirada a espacios culturales permite reflexionar sobre cómo su forma física, sus recorridos y la organización de sus áreas abiertas influyen en las posibilidades de interacción y apropiación ciudadana. Incorporar las ideas de Gehl ofrece un marco útil para pensar estos entornos como lugares destinados a sostener la vida cotidiana y promover experiencias compartidas, elementos fundamentales en espacios públicos que buscan ser inclusivos, activos y significativos para comunidades diversas.

3.2.2 La figura del modelo de gestión cultural

Un modelo de este tipo se concibe como un marco estratégico que articula el quehacer cultural en sus dimensiones institucional, comunitaria y territorial dentro de un sistema coherente de planificación, ejecución y evaluación.

Este enfoque reconoce la interdependencia entre infraestructura, programación, formación y participación, buscando que las acciones culturales no operen de manera fragmentada, sino como parte de un ecosistema que vincula políticas públicas, recursos humanos y saberes locales (Bonet & Négrier, 2018).

Desde esta perspectiva, un modelo de gestión cultural integral es aquel que trasciende la administración de actividades culturales y promueve una visión transversal donde la cultura se entiende como un proceso dinámico de desarrollo humano, inclusión social y fortalecimiento de la ciudadanía cultural.

Su aplicación implica mecanismos de cooperación interinstitucional, sostenibilidad económica y evaluación participativa, asegurando que las decisiones culturales respondan a las necesidades y aspiraciones presentes en la comunidad.

A partir de esta base conceptual, resulta útil examinar los modelos de gestión cultural existentes, entendidos como instrumentos que orientan la toma de decisiones en iniciativas culturales en contextos alrededor del mundo. Estos modelos permiten identificar patrones y principios que han guiado experiencias exitosas de gestión en espacios culturales diversos. Su análisis no pretende imponer esquemas fijos, sino ofrecer referencias que puedan dialogar con las características específicas de la Plaza de la Cultura.

Modelos de gestión cultural

Los modelos de gestión cultural se entienden como marcos de actuación que articulan las estrategias, metodologías y estructuras necesarias para planificar, implementar y evaluar acciones culturales dentro de un territorio determinado.

De manera específica, estos modelos buscan generar valor simbólico, cohesión social y sostenibilidad. Su objetivo no es únicamente administrar recursos, sino fortalecer los procesos de creación y participación que dan sentido a la cultura como bien público y derecho ciudadano (UNESCO, 2022).

Para Nivón Bolán (2006), la gestión cultural es un proceso integral que combina planificación, mediación y participación, siendo capaz de activar los distintos tipos de recursos que maneja una comunidad. En la misma línea, Rubim (2005) define la gestión cultural como una práctica de mediación entre el Estado, el mercado y la sociedad civil, donde el gestor se convierte en un articulador de intereses públicos, privados y comunitarios.

El informe Repensar las políticas para la creatividad de la UNESCO (2022) aporta una mirada contemporánea que refuerza la necesidad de este tipo de modelos, al plantear que la cultura debe concebirse como un bien público global, y que la gestión se debe sustentar en principios como: gobernanza participativa, diversidad de expresiones culturales y corresponsabilidad social. La gestión se entiende, por tanto, como un sistema relacional que vincula políticas, recursos y sentidos colectivos en función del desarrollo sostenible.

Desde la economía y las ciencias culturales, Throsby (2001) sostiene que el valor económico y simbólico que poseen los bienes culturales debe gestionarse de manera equilibrada, de modo que contribuya al bienestar social. De manera complementaria, Matarasso (1997) demuestra que la participación en procesos culturales genera cohesión, confianza y empoderamiento.

A partir de estos enfoques, el modelo de gestión cultural integral se distingue como un sistema que articula las dimensiones institucionales, sociales y simbólicas de la cultura dentro de un mismo proceso.

Su integralidad radica en su capacidad de unir los componentes de planificación, participación, sostenibilidad y evaluación, evitando la fragmentación entre infraestructura, programación y comunidad. Se trata de un modelo adaptable a las particularidades de cada territorio, reconociendo la cultura como un proceso constante de construcción colectiva.

Tipos de modelos de gestión cultural

En el libro “Acercamientos metodológicos en gestión cultural: aportes desde Latinoamérica” (Chavarría, Mariscal, Rucker & Yáñez, 2019) se plantea que los modelos de gestión cultural pueden entenderse como formas de praxis, es decir, maneras en que los agentes culturales conciben y operan la acción cultural en contextos específicos.

En función de ello, se devela que no existe una única forma de gestión, sino múltiples configuraciones que responden a las condiciones históricas, políticas e institucionales de cada territorio.

El texto distingue tres grandes tipos de modelos:

Modelos de institucionalización, que analizan las configuraciones y procesos mediante los cuales los Estados y organismos públicos estructuran la acción cultural en políticas, programas y marcos normativos.

Estos modelos se orientan a la construcción de institucionalidades culturales formales, capaces de definir competencias, distribuir recursos y establecer sistemas de gobernanza. A través de ellos, la cultura se inscribe en la esfera pública como derecho y política de Estado, articulando la relación entre el poder público, las instituciones y la ciudadanía (Nivón Bolán, 2006).

Modelos de administración y financiamiento, centrados en los mecanismos de gestión y administración de la acción cultural, partiendo desde las estrategias de planificación, recursos y rendición de cuentas hasta la sostenibilidad económica de la programación implementada. Este tipo de modelos suele estar asociado a estructuras institucionales o programas públicos y privados que buscan garantizar la continuidad económica y operativa de las iniciativas culturales.

Modelos de acción cultural, que se enfocan en los propósitos y metodologías de los actores culturales, considerando las prácticas, redes y dinámicas de participación ciudadana. Su foco se sitúa en las formas de interacción entre cultura y sociedad, valorando la participación, la mediación y la transformación social.

En contextos comunitarios o autogestivos, este es el modelo más utilizado, ya que en ellos la cultura se concibe como un proceso de organización social, construcción simbólica y producción colectiva de sentido (Chavarría et al., 2019).

Estructura de un modelo de gestión cultural integral

El modelo de gestión cultural integral presentado a continuación, parte de una lectura de los principales referentes teóricos y prácticos del campo. Más que responder a una única corriente, se configura a partir de la convergencia de distintos enfoques que, desde sus propias perspectivas, abordan aspectos esenciales de la planificación, participación, sostenibilidad y mediación cultural.

De acuerdo con Chavarría et al (2019), todo modelo de gestión cultural se estructura a partir de cinco componentes interrelacionados: el contexto, los supuestos conceptuales, los fines, las bases metodológicas y las prácticas de gestión. Estos componentes, al trabajar de manera conjunta, conforman un entramado dinámico donde cada elemento influye en el otro.

Su interacción permite comprender la gestión cultural como un proceso de construcción social donde la cultura se sitúa al centro como recurso, derecho y campo de acción.

El contexto

El contexto representa el punto de partida en cualquier modelo de gestión cultural. Este comprende las condiciones políticas, económicas, sociales y simbólicas que determinan las oportunidades y limitaciones de la acción cultural. Chavarría et al (2019) argumentan que entender el contexto implica reconocer que toda práctica de gestión se inscribe en un territorio, en un tiempo histórico y un marco institucional determinado.

Desde esta perspectiva, Nivón Bolán (2006) sostiene que la gestión cultural debe ser siempre situada: las estrategias de intervención no pueden ser universales, sino que deben responder a los modos de organización de cada comunidad.

UNESCO (2022) subraya que la comprensión del entorno local es esencial para diseñar políticas culturales sostenibles, ya que los contextos determinan los recursos disponibles y los imaginarios colectivos que les dan sentido.

Los supuestos conceptuales

Este componente se remite a los marcos teóricos desde los cuales se define qué se entiende por cultura, creatividad y desarrollo. Tal como explican Chavarría et al (2019), los supuestos conceptuales constituyen “el andamiaje que orienta la lectura de la realidad cultural”, ya que determinan qué fenómenos son considerados parte de la cultura y qué estrategias se despliegan para gestionarla.

Para García Canclini (2005), la cultura no puede reducirse a la producción artística ni a la preservación patrimonial; se trata de un sistema de producción y

circulación de significados que atraviesa la vida social. De este modo, los supuestos conceptuales condicionan las formas en que se legitiman las prácticas culturales y las formas de participación.

Por su parte, Rubim (2005) amplía este enfoque al definir la gestión cultural como un espacio de mediación entre el Estado, el mercado y la sociedad civil. Esta mediación revela una comprensión política de la cultura, donde la gestión se convierte en herramienta de negociación y construcción de sentido.

Finalmente, la UNESCO (2022) insiste en que los modelos contemporáneos deben incorporar la noción de cultura como bien público global, integrando derechos culturales, diversidad y sostenibilidad como pilares conceptuales.

Los fines y propósitos

Los propósitos de los modelos de gestión dependen directamente de los valores y prioridades definidos en sus supuestos conceptuales: si la cultura se entiende como derecho, el modelo se orientará a la inclusión; si se concibe como recurso, tenderá hacia la productividad y el desarrollo económico.

Matarasso (1997) aporta una mirada significativa al afirmar que la participación en actividades culturales tiene efectos que trascienden el disfrute estético, centrándose así en generar cohesión, confianza y empoderamiento comunitario.

Esta visión transforma la finalidad de la gestión cultural, centrándose en la generación de vínculos sociales y de bienestar, más allá de una simple difusión de contenidos. Asimismo, Throsby (2001) propone que los fines deben equilibrar los valores económicos y simbólicos de la cultura, al contribuir tanto al bienestar colectivo como a la sostenibilidad de los procesos.

Las bases metodológicas

Este componente aborda las estrategias, herramientas y procedimientos empleados para llevar a cabo la gestión cultural. Para Chavarría et al. (2019), las bases metodológicas son el conjunto de técnicas que permiten diagnosticar, planificar, implementar y evaluar procesos culturales.

Nivón Bolán (2006) y Rubim (2005) coinciden en que la gestión debe desarrollar metodologías flexibles, capaces de articular actores diversos y a su vez

responder a la complejidad social. Estas metodologías suponen incorporar procesos de mediación, pedagogía cultural y acompañamiento comunitario.

Desde una perspectiva económica, Throsby (2001) enfatiza la necesidad de integrar indicadores de eficiencia y sostenibilidad sin sacrificar el valor simbólico de la cultura. UNESCO (2016) complementa este enfoque al recomendar la adopción de sistemas de evaluación cultural que midan impacto social y simbólico, más allá de las conclusiones cuantitativas. De esta forma, las bases metodológicas actúan como un puente entre los principios conceptuales y las acciones culturales medibles.

Las prácticas o modos de gestión

Este quinto componente se refiere a la implementación correcta de la gestión cultural, donde los principios, fines y metodologías se traducen en acciones tangibles. Las prácticas constituyen el espacio donde la gestión se hace visible, ya que, según Chavarría et al (2019), condensan los “modos de hacer” de los gestores culturales y su entorno.

Se trata de un campo de mediación permanente entre las políticas, los recursos y las comunidades.

En esta línea, Rubim (2005) define las prácticas de gestión como espacios de mediación activa entre las esferas pública, privada y comunitaria, donde se negocian significados y se construyen acuerdos. Las prácticas son el punto donde la gestión cultural adquiere su carácter social, porque materializan la relación entre la institucionalidad y la ciudadanía.

Para García Canclini (2005), las prácticas de gestión deben contribuir a mantener abierta la circulación de significados, fomentando la innovación cultural, la experimentación y la construcción de identidades colectivas. Desde esta mirada, gestionar implica no solo administrar, sino activar procesos de creatividad social que permitan la resignificación del territorio y de las memorias culturales.

En concordancia, UNESCO (2022) señala que la gestión cultural contemporánea debe promover modelos de gobernanza participativa, donde las prácticas no solo ejecuten políticas, sino que generen aprendizaje, innovación y sostenibilidad.

En el presente diagrama, Chavarría et al. (2019) sintetizan visualmente los cinco componentes interrelacionados que estructuran la gestión cultural (ver Figura 13). En este esquema, la cultura local ocupa el centro del sistema, actuando como eje articulador entre los distintos niveles de acción. A su alrededor, se disponen distintos ámbitos que traducen en la práctica los componentes previamente descritos.

Figura 13
Modelo de gestión de espacios culturales participativos.



Tomado de Chavarría et al. (2019).

De esta forma, el modelo propuesto por Chavarría et al. (2019) permite visualizar la interdependencia de los procesos y demuestra que la gestión cultural no puede entenderse como una secuencia lineal, sino como un entramado circular y colaborativo donde cada acción repercute en las demás. El diagrama se convierte así en una herramienta metodológica que facilita la traducción práctica de los fundamentos teóricos, promoviendo una gestión cultural participativa, situada y adaptable a las realidades locales.

3.2.2.1 Modelos de referencia: Un análisis comparativo de los modelos de gestión en América Latina y el Caribe

La gobernanza cultural contemporánea invita a repensar las formas de administrar la cultura, apostando por modelos más participativos, sostenibles y conectados con la vida de los territorios. En esa dirección, el análisis de distintos modelos de gestión cultural permite reconocer cómo algunas ciudades latinoamericanas han logrado traducir esos principios en prácticas concretas que equilibran infraestructura, comunidad y sostenibilidad.

El propósito de esta revisión es identificar referentes que orienten la construcción de un modelo propio para la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte, tomando como punto de partida tres experiencias emblemáticas: el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, la Red de Fábricas de Artes y Oficios de Ciudad de México, y el Plan Maestro de La Habana Vieja. Estos casos permiten observar distintos modos de gobernanza cultural y reconocer los vacíos que persisten en el modelo dominicano, a partir de los cuales se busca proponer una gestión más integrada, participativa y adaptada al contexto local.

3.2.2.1.1 Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín

El Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín (conocido como SBPM) constituye uno de los proyectos culturales más emblemáticos de toda América Latina. Sus fundamentos se han establecido como referentes regionales en materia de gestión pública del conocimiento y democratización de la cultura.

Figura 14
Parque Biblioteca Gabriel García Márquez, Medellín.



Tomado del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín (2024).

Antes de consolidarse como una red urbana de alcance metropolitano, la idea que dio origen a este modelo de bibliotecas públicas en parques había surgido décadas atrás en el país. La integración de la cultura al espacio público se convirtió en un eje recurrente dentro de las mesas de trabajo y los planes estratégicos impulsados por diversas administraciones locales.

Tras más de seis décadas sin retomar esta noción, el Sistema Distrital de Bibliotecas de Bogotá replanteó, en 1998, la posibilidad de construir bibliotecas dentro de espacios verdes (García-Ramírez, 2023). Esta iniciativa buscaba acercar las herramientas de lecto-aprendizaje a las periferias urbanas y revitalizar el tejido social mediante una arquitectura abierta y simbólica.

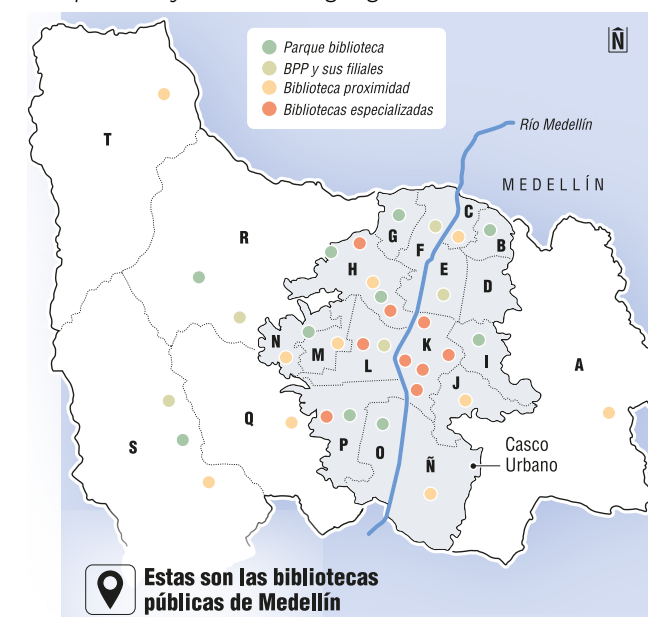
A partir de este antecedente, Medellín reinterpreta el modelo desde una perspectiva más integral, dando origen a los Parques Biblioteca, estructurados dentro del Plan de Desarrollo 2004–2007. Esta apuesta cultural se inscribe en el proceso de transformación social emprendido por Medellín, orientado a superar las secuelas de la violencia asociada al narcotráfico, los conflictos armados y el control territorial que marcaron su historia reciente.

En este contexto, la educación y la cultura se consolidaron como instrumentos de reconstrucción del tejido social y fortalecimiento de la convivencia ciudadana, otorgando a las bibliotecas un papel central en la resignificación de los espacios públicos y la identidad urbana.

Este sistema, concebido como una red de espacios públicos articulados bajo un mismo modelo de gestión, integra actualmente 29 unidades de información, entre Parques Biblioteca, bibliotecas de proximidad, centros de documentación e instituciones históricas. Su creación responde a la necesidad estatal de consolidar una infraestructura cultural descentralizada, orientada a garantizar el acceso libre a la información, fortalecer la ciudadanía y contribuir a la percepción de seguridad y cohesión social en la ciudad de Medellín (Peña, 2011).

La distribución territorial del sistema responde a criterios de equidad y cobertura, ubicando las bibliotecas estratégicamente en las comunas y corregimientos de Medellín, con el fin de acercar los servicios culturales a las comunidades periféricas. (Ver Figura 15).

Figura 15
Composición y distribución geográfica del SBPM.



- Estas son las bibliotecas públicas de Medellín**
- | | |
|--|--|
| A. Corregimiento de Santa Elena | L. Laureles (Comuna 11) |
| B. Popular (Comuna 1) | M. La América (Comuna 12) |
| C. Santa Cruz (Comuna 2) | N. San Javier (Comuna 13) |
| D. Manrique (Comuna 3) | Ñ. El Poblado (Comuna 14) |
| E. Aranjuez (Comuna 4) | O. Guayabal (Comuna 15) |
| F. Castilla (Comuna 5) | P. Belén (Comuna 16) |
| G. Doce de Octubre (Comuna 6) | Q. Corregimiento de Altavista |
| H. Robledo (Comuna 7) | R. Corregimiento de San Cristóbal |
| I. Villa Hermosa (Comuna 8) | S. Corregimiento de San Antonio de Prado |
| J. Buenos Aires (Comuna 9) | T. Corregimiento de San Sebastián de Palmitas |
| K. La Candelaria (Comuna 10) | |

Tomado del SBPM vía El Colombiano (2021).



De acuerdo al Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín (2015) el criterio regulador de este sistema ha sido la participación ciudadana.

Más allá de un conjunto de edificaciones, este sistema representa una política cultural de largo alcance, impulsada por la Alcaldía de Medellín. Su trascendencia se corresponde con su estructura de gobernanza colaborativa, donde entidades públicas, privadas y comunitarias colaboran conjuntamente en su ejecución. Al articular educación, innovación y memoria colectiva dentro de un espacio público común, el SBPM se ha posicionado como un gran referente internacional.

Estructura de gestión

El modelo de gestión del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín (SBPM) se sustenta en una red de cooperación público-privada basada en la confianza institucional y la corresponsabilidad social. Su estructura operativa integra recursos y experiencias de distintos actores, con la Alcaldía de Medellín como entidad rectora.

En este marco, las Cajas de Compensación Familiar Comfama y Comfenalco Antioquia participan en la gestión directa de varios equipamientos culturales, aportando su experiencia en programas de bienestar, educación y cultura comunitaria (Peña, 2011). Ambas instituciones operan diferentes bibliotecas de la red mediante convenios de asociación con la Biblioteca Pública Piloto, entidad que coordina técnicamente el sistema y garantiza la articulación entre los espacios que lo conforman.

La Alcaldía de Medellín ha establecido a lo largo de las últimas dos décadas un marco jurídico y administrativo sólido que ha permitido estructurar con precisión el funcionamiento del SBPM y sus dependencias (Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, 2022):

En el año 2000, mediante el Decreto 151, se crea la Secretaría de Cultura Ciudadana, entidad a la cual pasan a estar adscritas las antiguas Bibliotecas Público Escolares, que desde entonces se reconocen formalmente como “Bibliotecas Públicas”.

Posteriormente, el Acuerdo 048 de 2006 instituye el SBPM, incorporando la Biblioteca Pública Piloto para América Latina como ente descentralizado del municipio, dando inicio al desarrollo de los Parques Biblioteca.

A partir de 2008, la administración municipal impulsa la modernización de los servicios bibliotecarios, unificándoles bajo la denominación de Bibliotecas de Proximidad, antiguas bibliotecas escolares.

Finalmente, con el Decreto 1364 de 2012, se crea la Subsecretaría de Lectura, Bibliotecas y Patrimonio, organismo encargado de:

- Orientar las políticas para el desarrollo cultural
- Garantizar el reconocimiento de los derechos culturales
- Coordinar el SBPM y las políticas de lectura, escritura y circulación
- Asegurar el acceso libre a la información y la cultura

Cada decreto y disposición emanada de la Alcaldía ha estado acompañada de instrumentos técnicos que garantizan la aplicación efectiva de las políticas culturales. Este enfoque ha permitido que el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín (SBPM) se consolide como un modelo de gobernanza cultural sostenido en la planificación, la evaluación y la continuidad administrativa.

En contraste con la fragmentación que caracteriza a muchas políticas culturales de la región, el caso de Medellín se distingue por una definición precisa de responsabilidades y jerarquías. La claridad de funciones dentro de la Secretaría de Cultura Ciudadana ha permitido una coordinación interinstitucional efectiva, donde las acciones culturales se enmarcan dentro de un mismo propósito de desarrollo social y urbano.

El proyecto se inscribe en el Plan de Desarrollo Municipal, quien a su vez se fortalece de una serie de planes estratégicos renovados periódicamente, asegurando la vigencia y actualización del modelo.

La siguiente figura sintetiza la relación entre los niveles de planificación y los organismos que intervienen en su implementación:

Figura 16

Niveles de articulación del Sistema de Bibliotecas Públicas en Medellín.

NIVELES DE ARTICULACIÓN DEL SBPM



Elaboración propia a partir de Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, (2022).

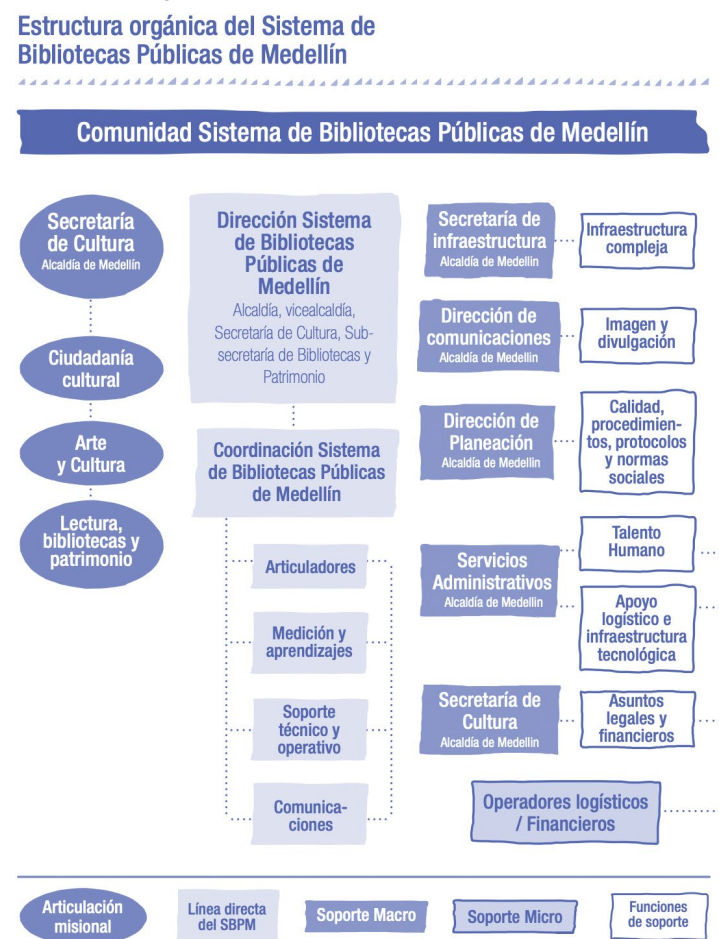
A partir del marco institucional previamente descrito, el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín (SBPM) organiza su funcionamiento interno a través de una estructura orgánica que distribuye responsabilidades entre los niveles político, técnico y operativo. Esta organización permite comprender cómo se articulan las decisiones estratégicas de la Secretaría de Cultura Ciudadana con la gestión diaria de las bibliotecas y sus programas comunitarios.

Estructura orgánica del SBPM

La estructura del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín (SBPM) refleja la madurez institucional que caracteriza a la ciudad en términos de gestión cultural. Su diseño responde a un modelo de gobernanza colaborativa que integra los niveles político, técnico y operativo bajo una coordinación interinstitucional permanente.

Aunque la Secretaría de Cultura Ciudadana ejerce la rectoría del sistema, la Subsecretaría de Lectura, Bibliotecas y Patrimonio asume la dirección técnica y estratégica. Desde allí, se articulan instancias encargadas de la planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de las políticas bibliotecarias (Ver figura 17).

Figura 17
Estructura orgánica del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín.



Tomado de Plan Estratégico 2014-2018, Alcaldía de Medellín (2015).

Esta estructura consolida el modelo de gobernanza colaborativa que sostiene la red de Bibliotecas Públicas. Articula los niveles político, técnico y operativo en un sistema de responsabilidades claramente delimitadas, configurado bajo un diseño que favorece un accionar estratégico, traduciendo las decisiones tomadas por la Secretaría de Cultura Ciudadana en acciones concretas de gestión y programación.

Al estar compuesta por direcciones, coordinaciones y unidades funcionales especializadas, se establece una división precisa por competencias: planificación estratégica, gestión administrativa y financiera, operación logística, comunicación pública y gestión del talento humano.

A la vez, la estructura se apoya en una red de soporte institucional que vincula dependencias como la Dirección de Planeación, Dir. de Comunicaciones y la Secretaría de Infraestructura, para garantizar estándares de calidad y pertinencia territorial en cada biblioteca. Así, cada una de las instituciones que se sitúan bajo esta red, cuenta con los mecanismos necesarios para su correcta implementación.

Como señala García-Ramírez (2023), esta red permitió transformar las bibliotecas en dispositivos de accesos y conexiones urbanas, creando un umbral entre lo público y lo privado. La gran fortaleza de esta estructura radica en su capacidad para mantener la continuidad de los procesos culturales y articular (dentro de un mismo sistema) la participación ciudadana, la infraestructura cultural y la planificación urbana.

En este sentido, el SBPM representa un ejemplo de gestión integral donde las responsabilidades no se diluyen, sino que se distribuyen con precisión entre los distintos niveles de acción.

Respaldado por un marco jurídico y administrativo de largo alcance, este modelo se erige como una referencia regional en la formulación de políticas culturales fundamentadas en la cooperación interinstitucional y la sostenibilidad. Su trayectoria constituye un precedente valioso para el diseño del modelo de gestión de la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte, que busca adoptar una estructura institucional igualmente robusta, con funciones claramente definidas y una capacidad de adaptación constante a las dinámicas territoriales, culturales y sociales.

Sobre esta base, el SBPM despliega una lógica de gestión sustentada en procesos de diagnóstico, planificación, implementación, evaluación y transferencia, mediante los cuales se articula la política pública con la práctica comunitaria.

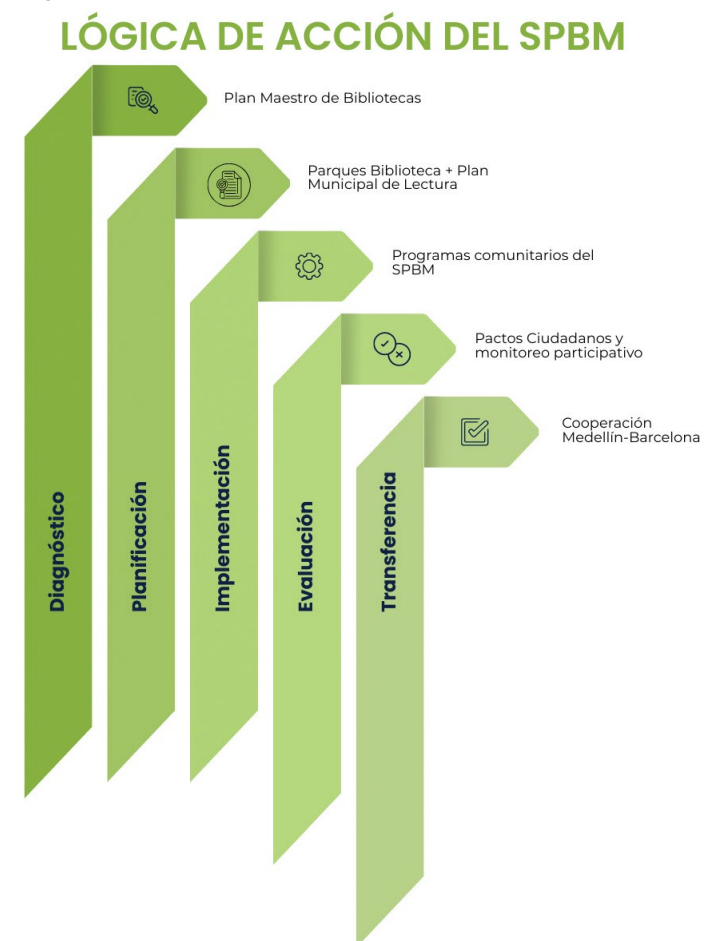
Lógica de acción del modelo

El proceso de implementación del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín ha respondido a una lógica de acción estructurada en cinco ejes interdependientes, que traducen la política cultural en gestión (Ver Figura 18).

1. Diagnóstico

En 2004, se llevó a cabo un diagnóstico orientado a identificar las principales problemáticas que afectaban la calidad de vida de los ciudadanos de Medellín. En él, se estableció el desarrollo humano como el eje central de la intervención pública. Este hallazgo determinó que la cultura debía asumirse como un componente esencial de la reconstrucción social, promoviendo la equidad, el acceso al conocimiento y la apropiación del espacio público.

Figura 18
Lógica de acción del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín.



Elaboración propia a partir del Plan Estratégico 2014-2018, Alcaldía de Medellín (2015).

En coherencia con el Plan de Desarrollo Cultural de Medellín 2011-2020, "Medellín hace explícito su compromiso con la afirmación de la vida y la creatividad", reforzando la idea de que el crecimiento urbano y la cultura deben ir de la mano.

2. Planificación

El diagnóstico sentó las bases para una planificación estratégica, la cual se materializa en dos instrumentos fundamentales: el Plan Maestro de Bibliotecas, que orienta la infraestructura y los servicios del sistema, y el Plan Municipal de Lectura y Escritura, que define las estrategias pedagógicas, los indicadores y metas de participación ciudadana. Estos planes, al ser renovados periódicamente, permiten guiar la consolidación de la red y garantizar su coherencia con las políticas culturales y urbanas de la ciudad.

Más allá de su función normativa, la planificación en Medellín se distingue por su capacidad de adaptación y revisión continua. Cada etapa se concibe como una oportunidad para evaluar los avances y redefinir prioridades en función de los cambios sociales, económicos o tecnológicos del entorno.

Esta flexibilidad ha permitido que el sistema mantenga su pertinencia incluso en contextos de crisis, como ocurrió tras la pandemia del COVID-19, cuando la administración municipal hizo una pausa estratégica para analizar los aprendizajes del periodo y reorientar los programas culturales (Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, 2022).

3. Implementación

La implementación del Sistema de Bibliotecas Públicas (SBPM) se lleva a cabo mediante un proceso continuo de articulación entre la política pública y la práctica comunitaria.

Este sistema despliega un entramado de acciones que operan simultáneamente en distintos niveles de gestión: la programación de red, que coordina las estrategias generales de la ciudad, y la programación local, desarrollada por cada biblioteca a partir de las particularidades de su territorio.

Esta dinámica, más allá de responder a una jerarquía, opera según un diálogo operativo entre escalas institucionales y comunitarias.

El resultado es un modelo donde las iniciativas de lectura, formación, memoria e innovación social logran complementarse entre sí, generando una red de acciones convergentes que transforman los espacios bibliotecarios en plataformas de encuentro y aprendizaje colectivo.

4. Monitoreo y evaluación

El SBPM cuenta con un sistema de monitoreo participativo, sustentado en herramientas digitales de libre acceso.

El Tablero de Encuestas de Satisfacción y el Tablero Interactivo de Percepción Ciudadana (2025) recopilan datos sobre el uso de los servicios, la experiencia de los usuarios y la calidad de los espacios bibliotecarios.

Esta información, acompañada de una guía de interpretación pública, permite ajustar los programas en tiempo real y fortalecer la transparencia institucional.

Los resultados de estas mediciones se comparten con la ciudadanía, en un ejercicio de rendición de cuentas que refuerza la confianza en la gestión pública y la

participación activa en la toma de decisiones. Los mismos, se encuentran disponibles en la página web del Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín, disponible en cualquier momento, desde cualquier lugar (Ver Figura 19).

Figura 19

Tablero de satisfacción Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín.



Tomado de la Alcaldía de Medellín (2025).

5. Transferencia

Este modelo, gracias a su estructura sólida y capacidad de transformación constante, ha logrado proyectarse más allá del ámbito local. En este proceso de expansión, se destaca la cooperación Medellín-Barcelona, un acuerdo técnico y cultural establecido entre la Alcaldía de Medellín y el Ayuntamiento de Barcelona para el intercambio de metodologías en planificación urbana, gestión cultural y redes bibliotecarias. Esta alianza ha permitido fortalecer la capacidad técnica del sistema y consolidar buenas prácticas en torno al espacio público como lugar de ciudadanía.

Según Peña Gallego (2011), este intercambio ha contribuido a posicionar los Parques Biblioteca de Medellín como un referente internacional, inspirando la creación de redes similares en distintos países. La experiencia demuestra que, cuando un sistema cultural se sustenta en planificación técnica, participación ciudadana y cooperación internacional, puede trascender su contexto institucional y convertirse en una práctica transferible a diversas realidades urbanas.

En conjunto, estos cinco ejes revelan que el SBPM es un sistema en permanente evolución, capaz de adaptarse a los cambios sociales y tecnológicos sin perder su esencia pública y comunitaria.

Su capacidad para articular esta lógica de acción constituye una referencia fundamental para la construcción del modelo de gestión de la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte, donde la cultura también se concibe como un instrumento de transformación urbana.

3.2.2.1.2 Red de Fábricas de Artes y Oficios (FAROS CDMX)

La Red de Fábricas de Artes y Oficios (FAROS) en Ciudad de México, constituye una de las políticas públicas culturales más emblemáticas, impulsada por la Secretaría de Cultura de la CDMX. Esta ha sido reconocida por su enfoque territorial y participativo. Se trata de un modelo de infraestructura cultural comunitaria orientado a garantizar el derecho ciudadano a la cultura, mediante la formación artística y de oficios, la mediación cultural y la activación de espacios públicos en las periferias urbanas (Agenda 21 de la Cultura, 2018).

El programa propone una estrategia de acceso igualitario a la cultura a través de sedes descentralizadas, conocidas como Fábricas, donde convergen talleres, laboratorios creativos, presentaciones escénicas, cineclubes y actividades de comunidad. A diferencia de los centros culturales tradicionales, los FAROS operan como plataformas abiertas de creación colectiva, con palancas como la autonomía cultural, el aprendizaje entre pares y el empoderamiento social.

Figura 20
Red de Faros, CDMX.



Tomado de Faros en Red, Twitter (2020).

En su conjunto, la red constituye un sistema cultural de proximidad, gestionado directamente por la autoridad pública y articulado con el Programa Social de Talleres de Artes y Oficios Comunitarios para el Bienestar (TAOC) (Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, 2024).

FAROS se remonta al año 2000, con la inauguración del FARO de Oriente en la alcaldía de Iztapalapa, dentro de un contexto de políticas de descentralización cultural promovidas por el entonces Departamento del Distrito Federal. El proyecto nació como una respuesta frente a la falta de equipamientos culturales en las zonas periféricas de la ciudad, junto con la necesidad de reconstruir el tejido social tras periodos prolongados de desigualdad urbana (Proyecto Académico UNDAV, 2015).

El primer FARO fue concebido como un espacio de arte, aprendizaje y convivencia, que integraba tres ejes: educación no formal, talleres de oficios y actividades artísticas, bajo una lógica de participación comunitaria. El éxito de este primer faro derivó en una expansión sostenida, convirtiéndose entre 2005 y 2015 en una red metropolitana, con sedes en 5 alcaldías (Agenda 21 de la Cultura, 2018).

Inicialmente previsto como un proyecto de equipamiento cultural en la periferia, este modelo evolucionó hacia un sistema integral de política pública, alineado con las estrategias de cultura comunitaria y derechos culturales reconocidas por la CDMX.

A su vez, la creación de nuevas sedes (FARO Cosmos, FARO Aragón y FARO Indios Verdes) entre 2020 y 2023, permitió ampliar su cobertura (México Desconocido, 2024).

Desde entonces, la Red FAROS se articula constantemente con otras iniciativas de cultura comunitaria, consolidándose como el núcleo operativo del Programa de Talleres de Artes y Oficios Comunitarios para el Bienestar (TAOC). Esta es responsable de articular la capacitación artística, el desarrollo de oficios y la cohesión social mediante la cultura (Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, 2024).

Estructura de gestión

El modelo de gestión de la Red de Fábricas de Artes y Oficios (FAROS) se caracteriza por su articulación vertical e institucional clara, una de las razones que explican su continuidad y replicabilidad dentro del ecosistema cultural de la Ciudad de México. La Secretaría de Cultura de la CDMX funge como entidad rectora, garantizando que los principios de acceso, equidad y participación definidos en la Constitución local sean traducidos en acciones concretas en cada sede.

Dentro de esta Secretaría, la Dirección General de Vinculación Cultural Comunitaria actúa como unidad estratégica central, encargada de diseñar los lineamientos, presupuestos y mecanismos de evaluación de todos los programas de cultura comunitaria. De ella depende directamente la Dirección de Vinculación Cultural, la cual coordina la ejecución del Programa Social de Talleres de Artes y Oficios Comunitarios para el Bienestar (TAOC), marco operativo que sostiene la red FAROS (Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, 2024).

La TAOC establece un sistema de planeación y seguimiento sustentado en mecanismos de verificación interna. Sus unidades administrativas (la Subdirección de Fábricas de Artes y Oficios y la Jefatura de Unidad Departamental de Programas Culturales Comunitarios) son las responsables de la operación técnica, la contratación de talleristas, la calendarización y la supervisión de resultados. Este organigrama se encuentra respaldado por registros en el Sistema de Información para la Planeación (SIBIS) y el Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado (COPLADE), garantizando la continuidad institucional más allá de los cambios de administración.

Figura 21
Estructura de gestión del programa Talleres de Artes y Oficios Comunitarios TAOC



Elaboración propia a partir del acápite de Red de Fábricas y Oficios en la Secretaría de Cultura CDMX (2024).

El carácter público y centralizado del modelo permite mantener un control administrativo riguroso, evitando la dispersión de competencias.

Aún así, el componente comunitario se expresa en la cogestión de contenidos, al diseñar todos los insumos (programas y talleres) a partir de diagnósticos participativos y de propuestas que son presentadas cada año por los colectivos locales. En este sentido, los FAROS representan plataformas de coproducción cultural entre el Estado y la ciudadanía (Ortíz, 2019).

La articulación vertical dentro de la gestión del TAOC ofrece un referente inmediato para la estructura de cogestión propuesta para la Plaza de la Cultura.

El Consejo de Gestión de la Plaza podría estructurarse en tres niveles similares, partiendo de la rectoría del Ministerio de Cultura, un nivel técnico visto en una Unidad de Programas Culturales y Espacios Públicos, junto a la operatividad propuesta por los coordinadores de museos e instituciones del recinto. Así, fuese posible replicar la lógica de flujo de decisiones, adaptándose a la escala institucional dominicana.

Estructura de la red

La Red FAROS está compuesta por ocho sedes que funcionan como nodos territoriales dentro de la ciudad: Oriente, Tláhuac, Aragón, Azcapotzalco, Cosmos, Indios Verdes, Tecómitl y Miacatlán (Ver Figura 22).

Cada sede cuenta con un coordinador general, un equipo técnico-administrativo, personal de mediación cultural y talleristas contratados por convocatoria pública.

Figura 22
Mapa ilustrado de la Red de Fábricas y Oficios (FAROS) en CDMX.



Tomado de la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México (2022).

La Subdirección de FAROS supervisa el cumplimiento de los planes de trabajo, mientras que la Dirección de Vinculación Cultural consolida los informes de cada sede y los presenta ante la Dirección General de Vinculación Cultural Comunitaria, que integra la información en los reportes de gestión institucional. La articulación entre estos niveles garantiza la coherencia operativa y permite que las actividades de formación y producción artística mantengan un enfoque común en toda la red (Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, 2024).

Cada FARO opera con autonomía relativa, lo que les permite adaptarse a su contexto barrial. Por citar algunos ejemplos, FARO Aragón se especializa en cine y medios audiovisuales, mientras que FARO Tláhuac desarrolla proyectos de arte escénico y comunitario en su entorno natural (Secretaría de Cultura del Gobierno de México, 2024).

Asimismo, la red mantiene reuniones inter-sedes, donde los coordinadores locales discuten avances y estrategias comunes, con el fin de mantener una constante retroalimentación para implementar ajustes en la oferta formativa y las experiencias compartidas.

Lógica de acción

La lógica de acción de FAROS se apoya en la convergencia entre política pública y práctica comunitaria, articulando tres ejes: formación, mediación y producción cultural.

El sistema TAOC establece un ciclo operativo que se renueva cada año, donde incluye diagnóstico, planificación, implementación, evaluación y ajuste.

1. **Diagnóstico:** Cada sede realiza levantamientos participativos con su comunidad para definir las necesidades culturales y formativas del siguiente trimestre.
2. **Planificación:** Las propuestas se consolidan en los Planes Anuales de Actividades (PAA), validados por la Subdirección de FAROS y la DG VCC.
3. **Implementación:** Se desarrolla una programación continua de talleres, laboratorios y actividades artísticas gratuitas, ejecutadas por talleristas seleccionados mediante convocatoria pública.
4. **Evaluación:** La Secretaría realiza verificaciones de campo, encuestas de satisfacción y evaluaciones trimestrales con base en los indicadores definidos por el TAOC.

Esta lógica de trabajo, respaldada por una gestión técnica sólida, permite que las acciones culturales trasciendan la programación de eventos y se conviertan en procesos sociales sostenidos. Esta metodología de trabajo, conformada por ciclos anuales, podría adaptarse al contexto de la Plaza mediante un modelo de acción por temporadas, en el que las instituciones desarrollen conjuntamente una programación compartida, revisada y evaluada cada trimestre. Este sistema aseguraría la continuidad, la diversidad y la evaluación periódica, elementos ausentes en la gestión actual del recinto.

Cabe destacar que uno de los principales logros del Modelo FAROS es su sostenibilidad institucional. A diferencia de otros programas de cultura comunitaria de la región, su existencia no depende de fondos eventuales, sino del presupuesto programático anual asignado a la Secretaría de Cultura de CDMX.

La integración de esta red al TAOC lo protege de la volatilidad administrativa, al estar normado por reglas de operación publicadas en la Gaceta Oficial (Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, 2024).

En síntesis, la Red FAROS ejemplifica cómo una política cultural puede consolidarse cuando cuenta con una estructura administrativa clara, planificación participativa y una lógica de acción cíclica. Su permanencia durante más de dos décadas demuestra que la sostenibilidad cultural requiere no solo voluntad política, sino mecanismos de gestión, evaluación y financiamiento continuo.

La articulación vertical del programa, desde la Secretaría de Cultura hasta las sedes locales, convive con una horizontalidad participativa que legitima a las comunidades y fortalece la apropiación del espacio como bien común.

Trasladar esta experiencia al contexto de la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte implicaría adoptar una lógica de red y ciclos anuales de programación. Un Consejo de Gestión inspirado en este modelo permitiría coordinar la Plaza bajo una lógica común.

En definitiva, la experiencia FAROS ofrece una hoja de ruta para construir una cultura pública sostenible, descentralizada y participativa.

3.2.2.1.3 Habana Vieja: Plan Maestro

El Plan Maestro para la Revitalización Integral de La Habana Vieja es el principal instrumento de planificación y gestión cultural del Centro Histórico de la capital cubana. Creado en 1994 bajo la dirección de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana (OHCH), el plan responde a la necesidad de coordinar en un mismo marco las dimensiones patrimonial, económica, educativa y comunitaria de un territorio que, por su riqueza histórica y arquitectónica, fue declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en 1982 (CIDEU, 2016).

El propósito esencial del Plan Maestro es “conservar el patrimonio, pero también conservar la vida en el patrimonio” (Núñez Fernández & García Pleyán, 2000), entendiendo la cultura como un motor de transformación urbana. Desde esta perspectiva, la rehabilitación del Centro Histórico se extiende al tejido social, promoviendo la participación ciudadana y el impulso de programas educativos y culturales que sostienen la vida cotidiana del territorio.

Figura 23

Rehabilitación del Callejón de los Peluqueros en el marco del Plan Maestro de La Habana Vieja.



Tomado de la Estrategia de Desarrollo Municipal de La Habana Vieja (2021). Fotografía original del Fondo de fotos del Proyecto Artecorte.

El Plan Maestro opera dentro de la estructura de la OHCH, integrando herramientas complementarias como los Planes Especiales de Desarrollo Integral (PEDI), las Regulaciones Urbanas, los Programas Socioculturales y el Sistema de Información Territorial (SIT).

Su importancia radica en mostrar que la cultura, además de conservar la memoria patrimonial, puede impulsar un desarrollo humano sostenible que armonice las dimensiones económicas y sociales del territorio (Muñoz Köhler, 1999; Pérez Cortés, 2007).

Antecedentes

El proceso de recuperación de La Habana Vieja se inserta dentro de una tendencia global de finales del siglo XX orientada a la gestión integral de los centros históricos, donde la cultura y el patrimonio actúan como motores del desarrollo urbano (Núñez Fernández & García Pleyán, 2000).

En Cuba, las políticas de restauración impulsadas por el Estado consolidaron gradualmente esta visión, en respuesta al deterioro de las infraestructuras urbanas acumulado desde la intervención norteamericana

y agravado por décadas de falta de mantenimiento (Pérez, 2007).

En 1981, se puso en marcha un Plan Quinquenal de Restauración, buscando establecer un marco técnico y administrativo para la conservación del casco histórico. Dos años más tarde, el Plan de Acción de 1983, promovido por el Ministerio de Cultura, representó un punto de inflexión al reconocer de manera explícita el papel de la cultura en la regeneración urbana. Su objetivo fue “aprovechar el reconocimiento internacional y acelerar el proceso de conservación y restauración del centro histórico”, consolidando la colaboración entre las instituciones culturales y los organismos de planificación.

En este contexto, la Plaza Vieja emergió como uno de los proyectos emblemáticos dentro del programa de rehabilitación del Centro Histórico. Ubicada en el corazón de La Habana, esta plaza del siglo XVI había sufrido un progresivo deterioro físico y social durante la primera mitad del siglo XX, llegando a ver comprometido su carácter histórico y simbólico.

Estas iniciativas coincidieron con la campaña internacional para la salvaguarda de la Plaza Vieja, respaldada por la UNESCO, lo que otorgó al proceso una mayor proyección internacional y permitió la generación de alianzas de cooperación técnica y cultural (Pérez, 2007).

En 1993 se instauró un nuevo modelo de gestión, formalizado por el Decreto-Ley 143, que concedió autonomía administrativa y financiera a la OHCH. Este cambio permitió crear un sistema empresarial propio, capaz de generar ingresos a través de la prestación de servicios turísticos, comerciales y culturales, cuyos beneficios se reinvierten en programas sociales y de conservación.

A partir de este marco, en 1998 se elaboró el Plan de Desarrollo Integral, seguido por el Plan Estratégico de 2001, que definió políticas y acciones específicas en torno a vivienda, espacio público, cultura, patrimonio y desarrollo social (Pérez, 2007).

Finalmente, el proceso culminó en la formulación del Plan Especial de Desarrollo Integral (PEDI 2030), que unifica los ejes urbanísticos, económicos y culturales

bajo una visión sostenible de largo plazo (CIDEU, 2016). En conjunto, estas fases evidencian un tránsito desde la restauración arquitectónica hacia un modelo integral de gestión cultural, basado en la descentralización financiera, la planificación participativa y la valorización del patrimonio como recurso social.

Estructura de gestión

El modelo de gestión del Plan Maestro se organiza a partir de cuatro componentes esenciales que operan de forma coordinada dentro de la estructura de la OHCH:

- 1. Planes urbanos y regulaciones**, que comprenden instrumentos como el Plan Especial de Desarrollo Integral (PEDI) y las regulaciones de uso del suelo y ordenamiento territorial. Estos documentos definen las zonas de intervención, los criterios de conservación y las políticas de desarrollo urbano, garantizando que cada acción responda a una visión común de sostenibilidad y respeto patrimonial.
- 2. Actores institucionales**, integrados por las direcciones técnicas, empresas y programas de la OHCH. Estas entidades se encargan de ejecutar proyectos, gestionar recursos y coordinar las acciones culturales, urbanas y sociales dentro del territorio,

conformando una red pública descentralizada con alto nivel de especialización.

- 3. Modelo económico de gestión**, basado en la autonomía administrativa y la reinversión de los ingresos generados por las actividades turísticas, comerciales y culturales. Este sistema permite financiar los programas sociales, educativos y de conservación sin depender exclusivamente del presupuesto estatal, fortaleciendo así la sostenibilidad económica del modelo.
- 4. Proceso de rehabilitación integral**, que abarca desde la investigación y diagnóstico del estado físico y social del territorio, hasta la ejecución, monitoreo y evaluación de los proyectos. Este enfoque secuencial asegura la coherencia entre las políticas públicas, la participación ciudadana y los resultados concretos sobre el entorno urbano (Pérez, 2007).

El modelo se complementa con un programa sociocultural permanente, orientado a fortalecer el vínculo entre comunidad y patrimonio a través de la animación cultural y la educación patrimonial. En este sentido, la cultura no se concibe como un producto, sino como un proceso articulador del desarrollo urbano, lo que distingue a La Habana Vieja como un referente

internacional en gestión patrimonial con enfoque comunitario (Pérez Cortés, 2007).

En su conjunto, esta estructura demuestra que la gestión del patrimonio puede trascender la restauración física para convertirse en una política cultural de largo alcance, donde la planificación urbana, la acción social y la sostenibilidad económica se entrelazan para fortalecer la vida en el patrimonio.

Estructura de la Red

El Plan Maestro funciona como una red interinstitucional y territorial que articula las áreas técnicas, económicas y socioculturales de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana (OHCH).

En el plano técnico, reúne direcciones de Arquitectura Patrimonial, Planeamiento Urbano, Inversiones y Rehabilitación, responsables de la planificación y ejecución de obras; mientras que, en el plano social, integra programas de Educación Patrimonial, Museología y Desarrollo Comunitario, que operan como puentes entre la institución y la ciudadanía.

La interconexión entre estos componentes puede observarse en la Figura 24, donde se representa la estructura operativa del Plan Maestro y los vínculos que articulan los distintos ejes de gestión dentro de la red institucional.

Esta estructura no responde a una jerarquía rígida, sino a un modelo de cooperación transversal, donde los proyectos se diseñan de forma conjunta y se evalúan de manera participativa. El Sistema de Información Territorial (SIT) y los observatorios urbanos facilitan esa interacción continua, actuando como espacios de coordinación y seguimiento colectivo, donde se comparten datos, decisiones y resultados (Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana, 2025).

La red se expande hacia los barrios del Centro Histórico mediante escuelas taller, casas de la cultura y centros comunitarios, que permiten que las acciones de restauración convivan con programas educativos y de mediación cultural. Este trabajo en red convierte a La Habana Vieja en un ecosistema patrimonial activo, donde el Estado, las instituciones locales y la comunidad participan conjuntamente en el equilibrio entre conservación y desarrollo.

Figura 24
Red funcional y ejes de gestión del Plan Maestro de La Habana Vieja.



Elaboración propia a partir de los datos recopilados de Pérez (2007).

Lógica de acción

La lógica de acción del Plan Maestro se basa en un ciclo continuo de gestión que combina planificación técnica y participación ciudadana. Todo proyecto dentro de este marco, inicia con un diagnóstico integral, que evalúa el estado físico del entorno y las condiciones sociales de sus habitantes. A partir de esos datos, se elabora una planificación participativa, definida en los Planes Especiales de Desarrollo Integral (PEDI) y en las regulaciones urbanas que orientan las intervenciones.

La siguiente etapa corresponde a la implementación, donde convergen los distintos equipos técnicos y comunitarios en la ejecución de proyectos de restauración, vivienda, espacios públicos o programas culturales.

Estas acciones se acompañan de procesos de evaluación y seguimiento permanentes, apoyados en el SIT y en indicadores de impacto social y económico. Finalmente, el modelo contempla una fase de reinversión, mediante la cual los recursos generados por las empresas del Historiador se destinan a nuevas obras o iniciativas socioculturales (Pérez, 2007).

Esta dinámica constituye un sistema de mejora continua, capaz de adaptarse a los cambios del entorno sin perder su enfoque comunitario.

La combinación de planificación técnica, autonomía económica y participación social ha permitido que el Plan Maestro consolide un método propio de gestión cultural del patrimonio, replicable en otras ciudades que buscan vincular la conservación con la vida cotidiana.

3.2.2.2 Análisis comparativo entre los modelos de referencia

La siguiente tabla presenta un análisis comparativo de los modelos de gestión cultural estudiados y los elementos que pueden transferirse a la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte:

Tabla 1

Tabla de análisis comparativo de los modelos de gestión analizados. Elaboración propia (2025).

Eje de análisis	Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín (Colombia)	Red de Fábricas de Artes y Oficios - (México)
Participación comunitaria	Fundamenta la participación en la gestión compartida de los Parques Biblioteca. La comunidad interviene en la definición de actividades, contenidos y usos del espacio. Se promueve la corresponsabilidad mediante mesas ciudadanas y encuestas participativas, integrando la voz del usuario en la toma de decisiones.	Implementa una participación creativa y productiva, donde la ciudadanía es coautora de los programas culturales. La dinámica de talleres favorece la autonomía cultural y la construcción colectiva de saberes.
Articulación interinstitucional	Sustentado por un modelo de gobernanza colaborativa con la Alcaldía, la Secretaría de Cultura, la Biblioteca Pública Piloto y cajas de compensación. Clara colaboración entre los niveles político, técnico y operativo.	Estructura vertical dentro de la Secretaría de Cultura CDMX, pero con espacios de diálogo horizontal entre sedes. Articulación fluida entre la Dirección de Vinculación Cultural y las comunidades locales.
Sostenibilidad financiera	Financiado por la Alcaldía de Medellín con alianzas público-privadas. Se apoya en una planificación de largo alcance, actualizada periódicamente.	Financiamiento público estable a través del presupuesto anual de la Secretaría de Cultura; estructura protegida por la normativa oficial (TAOC).
Impacto cultural	El SBPM transformó la percepción de la lectura y la cultura en Medellín; fortaleció la ciudadanía, la convivencia y la seguridad urbana. Es un referente de reconstrucción social mediante la cultura.	FAROS ha democratizado el acceso a la cultura en zonas periféricas, fomenta activamente la creatividad y la autonomía cultural. Ha generado identidad barrial y cohesión social.
Difusión y alcance	Posee una red metropolitana compuesta por 29 sedes interconectadas, con una presencia activa en medios y redes, además de una proyección internacional consolidada en alianzas con redes iberoamericanas.	Posee una cobertura territorial amplia en ocho sedes; comunicación constante a través de redes sociales y programas formativos; visibilidad internacional de la política cultural CDMX.

Plan Maestro de La Habana Vieja (Cuba)	Elementos transferibles a la Plaza de la Cultura JPD
Orienta la participación hacia la educación patrimonial y la animación cultural, vinculando a los residentes con los procesos de restauración del Centro Histórico. Las actividades pedagógicas vinculadas a la memoria urbana sostienen esta participación a través del orgullo local.	Creación de mecanismos de co-gestión institucional-ciudadana en la Plaza. Implementación de diagnósticos y evaluaciones participativas de manera periódica, como evaluadores de la programación cultural
Modelo descentralizado de la OHCH con coordinación transversal entre áreas técnicas, económicas y socioculturales. Red institucional con direcciones especializadas que trabajan de forma conjunta.	Creación de un sistema de colaboración entre el Ministerio de Cultura, direcciones de museos y actores locales con un marco de responsabilidad compartida.
Autonomía financiera de la OHCH gracias a su propio sistema empresarial. Reinvierte ingresos turísticos y comerciales en programas culturales y sociales.	Desarrollo de un fondo mixto para la gestión de la Plaza, combinando presupuesto estatal con alianzas estratégicas y reinversión de actividades culturales (eventos, ferias, alquiler de espacios).
El programa ha permitido la revitalización integral del Centro Histórico; la recuperación de espacios patrimoniales y memoria colectiva. La cultura se asume como motor de transformación urbana y social.	Reposicionamiento de la Plaza como un nodo cultural vivo, integrando arte, educación y ciudadanía.
Reconocido modelo de gestión patrimonial con alcance internacional, sustentado en la cooperación continua con la UNESCO y ciudades latinoamericanas.	Implementación de una estrategia de comunicación pública y cultural de la Plaza (mapa de actores, programación unificada y narrativa identitaria). Promoción de alianzas regionales y redes culturales del Caribe.

3.2.2.3 La figura del patronato en República Dominicana como mecanismo de gobernanza cultural

La noción de gobernanza cultural alude al conjunto de estructuras, reglas y procesos mediante los cuales diferentes actores de la sociedad civil comparten responsabilidades en la definición e implementación de políticas culturales. Más que referirse solo a la gestión técnica, se refiere a cómo se distribuye el poder de decisión, cómo se garantiza la transparencia y cómo se abren espacios reales para la participación ciudadana en el campo cultural (UNESCO, 2022).

Dentro del ecosistema institucional dominicano, los patronatos han funcionado como una de las principales figuras de articulación entre el Estado y otros sectores para la gestión de equipamientos y proyectos públicos. Su creación suele estar sustentada en decretos presidenciales o normas específicas, que les otorgan personalidad jurídica o un grado de autonomía funcional.

El caso del Acuario Nacional es ilustrativo: fundado en 1990 mediante el Decreto 245-90, su Patronato fue creado para coordinar junto a la dirección del centro las actividades científicas y educativas, contando con personalidad jurídica y patrimonio propio (Acuario Nacional, 1990).

En el campo cultural, varios patronatos se han consolidado como dispositivos de gobernanza de equipamientos culturales estatales. El Patronato Rector del Museo de Arte Moderno, formalizado mediante el Decreto 289-89, se reconoce como una instancia vinculada a la conducción del principal museo de arte contemporáneo del país (Ministerio de Cultura, 1989). De manera similar, el Patronato del Teatro Nacional Eduardo Brito, regulado por el Decreto 212-97, funciona como órgano honorífico compuesto por trece miembros designados por el Poder Ejecutivo, encargado de acompañar la gestión del teatro, apoyar la programación y promover intercambios artísticos (Teatro Nacional, 1997).

Junto a estos ejemplos asociados directamente a la Plaza de la Cultura, se han desarrollado patronatos con fuerte incidencia territorial.

El Patronato de la Zona Colonial, por ejemplo, participaba en alianzas con el Ministerio de Turismo, el Clúster Turístico y otras entidades para impulsar estrategias de turismo cultural, formación y protección del patrimonio en el centro histórico.

Su nivel de incidencia fue tal que, en 2021, su figura jurídica fue sustituida por una estructura más amplia y formalizada: el Comité para la Preservación de la Ciudad Colonial, creado mediante el Decreto 283-21. Esta transformación no solo eliminó el patronato previo, sino que integró a nuevas instituciones públicas, reforzando el peso del Estado en la conducción del territorio patrimonial (Diario Libre, 2021).

Estas experiencias muestran que, en la práctica dominicana, los patronatos operan como dispositivos híbridos de gobernanza que combinan gestión de infraestructuras, promoción cultural o turística y, en algunos casos, programas sociales. Desde el sector público, se reconocen como mecanismos capaces de mejorar la gestión técnica, canalizar recursos privados y actuar como puente entre la administración estatal y los usuarios.

Al mismo tiempo, su diseño institucional presenta desafíos que deben tomarse en cuenta. La mayoría surge mediante decretos y está integrada por miembros designados por el Poder Ejecutivo, lo que puede favorecer esquemas de coadministración entre élites y Estado más que procesos amplios de cogestión comunitaria (Subirats, 2009). Aunque algunos estatutos incorporan la participación ciudadana como principio, en la práctica la toma de decisiones tiende a concentrarse en actores gubernamentales y privados, mientras que las organizaciones comunitarias suelen ocupar un rol consultivo.

La literatura sobre gobernanza cultural señala que estas estructuras pueden abrir espacios de participación, aunque a veces limitados, en la medida en que funcionan más como órganos de apoyo que como instancias de corresponsabilidad plena (UNESCO, 2022).

En el contexto dominicano, los patronatos reflejan esta tensión: amplían la red de actores involucrados, pero lo hacen dentro de marcos institucionales que mantienen cierta centralización.

En este sentido, los patronatos pueden entenderse como una forma específica y útil de gobernanza cultural, capaces de formalizar la colaboración entre Estado, sector privado y sociedad civil.

Reconocer sus aportes, así como las condiciones que han limitado su potencial participativo, resulta esencial para construir modelos de gestión más inclusivos y adecuados a las características de cada territorio.

En el caso de la Plaza de la Cultura, este análisis no implica descartar la figura, sino más bien identificar los elementos que deben fortalecerse para que un patronato pueda responder a los principios de gobernanza cultural democrática, especialmente en lo referente a participación, corresponsabilidad y transparencia (UNESCO, 2022). Estos criterios servirán de base para la propuesta que se desarrolla más adelante en este proyecto de grado.

3.2.3 Vacíos de la literatura

La revisión de la literatura pone en evidencia vacíos profundos que no solo limitan la comprensión de la gestión cultural en la Plaza de la Cultura, sino que también revelan fallas estructurales del propio sistema cultural dominicano.

No existen estudios que documenten de manera sistemática los procesos de articulación interinstitucional, la continuidad de las políticas culturales o el impacto real de las intervenciones recientes en la apropiación ciudadana. Sin embargo, el vacío más crítico no proviene de la academia, sino de la propia institucionalidad: las entidades responsables no producen, actualizan ni resguardan datos básicos sobre su funcionamiento, lo que representa una barrera significativa al intentar construir una línea base confiable para cualquier análisis.

La ausencia de indicadores, registros históricos o informes de gestión constituye una brecha estructural que distorsiona la comprensión del espacio y reproduce la opacidad como forma de gobierno.

En consecuencia, se evidencia una falta de información pública y verificable, que obliga a investigar a ciegas y que evidencia la fragilidad de la documentación cultural en el país.

Este vacío institucionalizado subraya la urgencia de modelos de gestión que no solo articulen actores, sino que instituyan prácticas obligatorias de documentación, transparencia y actualización de datos, sin las cuales la gestión cultural seguirá siendo reactiva, fragmentada y dependiente de memorias personales, no de evidencia.

3.3 Marco Legal y Normativo

Este apartado examina el marco jurídico y normativo que regula la gestión de la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte, identificando los principales instrumentos legales que han orientado su creación, organización y funcionamiento. A partir de esta revisión se busca reconocer no solo las bases institucionales que la sustentan, sino también las limitaciones en su aplicación práctica, que han influido en los vacíos de gestión cultural que hoy persisten en el complejo.

Convención de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural (2005)

La Convención sobre la Diversidad Cultural de UNESCO (2005) establece que la cultura es un recurso estratégico para el desarrollo humano sostenible, la cohesión social y la creatividad. Reconoce la responsabilidad de los Estados de garantizar la participación de todos en la vida cultural y promueve el respeto, la preservación y la promoción de la diversidad cultural.

Para la Plaza de la Cultura, esta convención respalda la implementación de políticas que promuevan la inclusión de todas las comunidades, garantizando espacios accesibles, plurales y representativos de la diversidad cultural del país. Así, refuerza la conexión entre la gestión cultural local y los compromisos internacionales en materia de diversidad y derechos culturales.

Ley Orgánica 1-12 de la Estrategia Nacional de Desarrollo y su vínculo con los ODS

La Ley 1-12 constituye el principal instrumento de planificación de largo plazo de la República Dominicana, al definir la ruta estratégica hacia 2030 y establecer las prioridades que orientan la acción del Estado en distintos ámbitos. Su propósito es ofrecer un marco que articule políticas públicas sostenibles, reduzca desigualdades y fortalezca la participación ciudadana como eje del desarrollo nacional.

En este marco general, la Ley 1-12 organiza la visión de desarrollo del país en cuatro ejes estratégicos: el primero, un Estado social y democrático de derecho; el segundo, una sociedad con igualdad de derechos y oportunidades; el tercero, una economía articulada, innovadora y sostenible; finalmente, el cuarto, un territorio sostenible, resiliente y ambientalmente equilibrado.

Si bien no se centra exclusivamente en cultura, reconoce explícitamente la importancia de fortalecer las industrias creativas, el patrimonio y la participación cultural como componentes del bienestar y del desarrollo humano (Congreso Nacional, 2012).

Esta ley también integra la agenda global de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente los ODS 4 (educación de calidad), 10 (reducción de desigualdades), 11 (ciudades sostenibles), 16 (instituciones eficaces) y 17 (alianzas), todos pertinentes para la gestión de la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte.

En este sentido, la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 no sólo contextualiza la función cultural del espacio, sino que orienta la necesidad de modelos de gobernanza que promuevan accesibilidad, participación social, sostenibilidad del territorio y fortalecimiento institucional.

Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Cultura 2025–2028

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025–2028 constituye el instrumento de planificación que orienta la acción del Ministerio de Cultura en los próximos años. Su propósito es fortalecer la institucionalidad cultural, mejorar la eficiencia operativa y asegurar que las políticas públicas del sector se articulen con los objetivos de la Estrategia Nacional de Desarrollo y la Agenda 2030.

En ese marco, el PEI define prioridades y orientaciones que buscan ordenar la acción del Estado en materia de cultura, promover la coordinación interinstitucional y reforzar la presencia cultural en el territorio.

El documento organiza sus lineamientos en tres ejes estratégicos, que abordan de manera complementaria los desafíos actuales del sector cultural:

Optimización institucional, dirigida a modernizar la gestión, fortalecer los procesos internos y mejorar la articulación entre las entidades del sistema cultural. Este eje enfatiza la necesidad de contar con estructuras

más eficaces, sistemas de información actualizados y mecanismos de cooperación estables.

Cultura para la transformación social, que plantea ampliar el acceso, la participación ciudadana y la mediación cultural, así como diversificar la presencia del Ministerio en los territorios. La cultura se concibe aquí como un elemento clave para generar cohesión, fortalecer identidades y promover el ejercicio de derechos culturales.

Economía creativa y profesionalización del sector, orientado a dinamizar las industrias culturales, fortalecer la formación artística y mejorar las condiciones de sostenibilidad económica del sector creativo. Este eje reconoce la cultura como campo productivo y como oportunidad de desarrollo.

La incorporación de estos lineamientos permite pensar la gestión de la Plaza de la Cultura desde una perspectiva más coordinada, con una programación activa, una mediación cultural robusta y una gobernanza capaz de integrar instituciones, actores culturales y ciudadanía.

En conjunto, estos elementos ofrecen un marco que dialoga con los desafíos identificados en este estudio y que sirve de base para la propuesta de gestión desarrollada más adelante.

Constitución de la República Dominicana, Artículo 64

En la sección III, Artículo 64 de la Constitución Dominicana (correspondiente a los derechos culturales y deportivos) se consagra el derecho fundamental de toda persona a participar libremente en la vida cultural del país.

Este artículo establece el compromiso del Estado con la promoción de políticas que fortalezcan las manifestaciones culturales preexistentes, garantizando la libertad de expresión, la diversidad cultural y la igualdad de acceso a la cultura.

El marco constitucional establece además la responsabilidad del Estado en la salvaguarda del patrimonio cultural nacional, asegurando su conservación, restauración y protección contra la exportación ilícita, lo cual es esencial para mantener viva la memoria histórico-cultural del país.

86

Esta normativa constituye un pilar para el presente proyecto de grado, orientando la gestión cultural que debe implementarse en espacios públicos como la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte y reafirmando el compromiso del Estado de garantizar la participación ciudadana en la vida cultural del país.

Sin embargo, este mandato constitucional se cumple de manera parcial: si bien el acceso a la Plaza es público, la falta de programación constante, mecanismos de consulta y estrategias de mediación, limita el ejercicio efectivo del derecho a participar en la vida cultural que consagra la Carta Magna.

Ley General de Cultura 41-00

La Ley General de Cultura 41-00 constituye el principal instrumento legal para la formulación y ejecución de políticas culturales en la República Dominicana. Reconoce a la cultura como un derecho fundamental y como un bien público indispensable para el desarrollo integral de la sociedad, estableciendo que el acceso a los bienes y servicios culturales debe ser equitativo y descentralizado, promoviendo la participación activa de las comunidades.

Profundizando en su aplicación, esta ley habilita mecanismos de descentralización cultural que permiten a gobiernos locales, instituciones y comunidades gestionar iniciativas culturales de manera autónoma, fortaleciendo el vínculo entre ciudadanía y patrimonio cultural.

Asimismo, subraya la preservación y protección del patrimonio material e inmaterial y el apoyo a agentes culturales y manifestaciones que configuran la diversidad cultural del país.

La Ley 41-00 también articula los principales organismos culturales del país, incluyendo museos, bibliotecas, archivos, teatros e instituciones que forman parte del complejo de la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte, reconociéndolos como espacios de producción y acceso al conocimiento.

Esta ley consolida el marco legal que respalda una gestión cultural pública y comunitaria, legitimando acciones orientadas a una gestión participativa e inclusiva en la Plaza. A pesar de su robustez conceptual, su aplicación en la Plaza ha sido limitada.

Si bien sus instituciones responden formalmente al Ministerio de Cultura, la gestión se mantiene fragmentada y dependiente de decisiones administrativas, en necesidad de un plan que traduzca los principios de descentralización que promueve esta Ley en acciones concretas.

Ley 176-07 sobre el Distrito Nacional y los Municipios
La Ley 176-07 regula la planificación y gestión urbana, estableciendo criterios para el desarrollo equilibrado de los territorios, la organización del espacio público y la coordinación de proyectos culturales dentro de los municipios.

En el caso de la Plaza de la Cultura, esta normativa permite articular la gestión cultural con la planificación urbana, asegurando que el diseño, uso y programación del espacio consideren aspectos de accesibilidad, sostenibilidad, conservación patrimonial y participación ciudadana.

De este modo, la Plaza se proyecta como un espacio público integral, dinámico y alineado con la normativa nacional de planificación urbana y cultural. Para su implementación, es imperativo consolidar canales de

87

coordinación efectiva entre el Ministerio de Cultura y el Ayuntamiento del Distrito Nacional, haciendo de la Plaza un nodo urbano-cultural integrado con su ciudadanía.

Decreto 318-72

El Decreto No.318-72, promulgado el 17 de agosto de 1972 por el presidente Dr. Joaquín Balaguer, constituye el acto fundacional de la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte. Mediante la promulgación de este instrumento, se declaran de utilidad pública los terrenos de este perímetro, donde posteriormente se desarrollarían las principales instituciones culturales del país, como el Teatro Nacional, la Biblioteca Nacional Pedro Henríquez Ureña y el Museo de Arte Moderno.

El decreto establece expresamente:

Se declaran de utilidad pública los terrenos situados en la zona comprendida entre las avenidas Máximo Gómez, Pedro Henríquez Ureña, César Nicolás Penson y la calle Alma Mater, destinados a la construcción de la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte. (Congreso Nacional, 1972).

Con este mandato, el Estado asume la responsabilidad de dotar a la nación de un espacio cultural de carácter público, concebido para concentrar las artes, las ciencias y la educación en una infraestructura común, de fácil acceso a la ciudadanía.

Además de delimitar un uso cultural del suelo, se asientan las bases jurídicas para la configuración de un complejo cultural multidisciplinario.

En ese sentido, el Decreto No.318-72 se interpreta como la primera expresión normativa del compromiso estatal con la institucionalización de la cultura, orientando la planificación cultural bajo una lógica de centralidad territorial e infraestructura pública.

En la práctica, su cumplimiento se concretó en la materialización física de la Plaza y la concentración de las instituciones culturales, pero no en la creación de un sistema de gestión que garantizara su dinamismo cultural. El decreto cumplió con su función urbanística y patrimonial, aunque el espíritu de “espacio cultural de acceso ciudadano” ha quedado diluido con el tiempo ante la ausencia de políticas culturales con carácter permanente.

Decreto 475-97

Veinticinco años más tarde, el Decreto No.475-97, firmado el 14 de noviembre de 1997 por el presidente Leonel Fernández, aprueba el Reglamento Interno de la Gobernación de la Plaza de la Cultura.

Este decreto surge de la necesidad de incorporar un instrumento administrativo dentro del complejo, de modo que se garantizara la coordinación y el mantenimiento de las áreas comunes. El decreto señala que:

Es necesario dotar a la Gobernación de la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte de un instrumento que le permita proporcionar una orientación adecuada y rápida a las distintas instituciones que conforman dicha Plaza, así como al público que la visita. (Poder Ejecutivo, 1997).

Y en su primer artículo, define con claridad su objetivo:

La Gobernación de la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte es un organismo creado por el Poder Ejecutivo con la finalidad de mantener el orden y la armonía entre todas las instituciones que conforman la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte, así como mantener y conservar sus áreas comunes, parques y áreas verdes. (Poder Ejecutivo, 1997).

El reglamento también dispone funciones en materia de seguridad, mantenimiento, relaciones públicas y cultura, estableciendo por primera vez un órgano de gestión interna con atribuciones operativas. No obstante, su alcance se mantuvo en la administración general del espacio, priorizando la organización física y territorial de la Plaza sobre la formulación de una política cultural.

De este enfoque se desprende la visión funcionalista del decreto, centrada en el mantenimiento y la supervisión del entorno más que en la activación cultural de sus instituciones.

Esta perspectiva ha derivado en parte de los vacíos de gestión que se evidencian hoy, pues el modelo que surge de este marco carece de una estructura cultural, aun cuando la propia infraestructura de la Plaza responde a una concepción esencialmente cultural.

Aun así, el Decreto No. 475-97 constituye un precedente clave en la historia institucional de la Plaza, al reconocer la necesidad de una estructura de gobernanza común para las instituciones del complejo y sentar las bases de una coordinación que, aunque limitada, permitió iniciar la reflexión sobre la administración del conjunto.

En el desarrollo, por otra parte, su implementación ha sido discontinua: la Gobernación hoy carece de una estructura activa y funcional, lo que deja vacante la figura de coordinación que este decreto pretendía consolidar.

De esta inactividad, se derivan muchos de los vacíos actuales de gestión, especialmente en lo que respecta a planificación cultural y mantenimiento de los espacios.

Resolución No. 05-2022 sobre el uso de la Plaza de la Cultura

La Resolución No. 05-2022 del Ministerio de Cultura establece las normas de correcto uso de la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte, regulando el acceso, la seguridad y el mantenimiento de las áreas comunes y de estacionamiento.

Este instrumento administrativo se fundamenta en disposiciones constitucionales y en la Ley General de Cultura 41-00, que otorgan al Ministerio de Cultura la rectoría sobre los espacios culturales del país.

La resolución retoma lo dispuesto en el Decreto No. 475-97, que creó la Gobernación de la Plaza de la Cultura como organismo responsable de coordinar el orden y la armonía entre las instituciones que integran el complejo. A través de este mecanismo, se reconoce la necesidad de un ente de gestión interna que vele por la preservación de las áreas comunes y garantice la accesibilidad a las instituciones culturales que forman parte de la Plaza.

Si bien el alcance de la Resolución No. 05-2022 se centra en regular aspectos operativos como los parqueos, refleja un esfuerzo reciente del Estado por organizar la gestión cotidiana del espacio. Al mismo tiempo, evidencia las limitaciones de la política cultural en este ámbito, pues aborda problemas puntuales sin desarrollar un plan integral de gestión cultural a largo plazo. Este vacío refuerza la necesidad de avanzar hacia un modelo de gestión más articulado, que supere las medidas fragmentarias y responda a las demandas culturales y comunitarias del complejo.

Resolución No. 20-2024 sobre el uso de los espacios públicos y parqueos dentro de la Plaza de la Cultura

Tras la promulgación de la Resolución No.05-2022, el Ministerio de Cultura emitió una versión actualizada en la Resolución No.20-2024, que amplía el Protocolo de Uso de los Espacios Públicos y Parqueos dentro de la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte.

En él, se incluye un mayor detalle sobre los accesos vehiculares, la zonificación de áreas, los tipos de eventos permitidos y los procedimientos de solicitud

para realizar actividades en el espacio. El protocolo además plantea restricciones vinculadas al consumo de alcohol, venta de productos y normas específicas para las áreas verdes.

Aunque esta nueva Resolución representa un avance en términos administrativos, su alcance se mantiene concentrado en la regulación logística y operativa de la Plaza. La ausencia de criterios vinculados a la gestión cultural del espacio, refuerza el diagnóstico central de esta investigación: la Plaza de la Cultura carece de una estrategia integral de gestión cultural bajo la cual articularse. Si bien ha sido objeto de múltiples disposiciones normativas, estas han privilegiado una lógica de control físico y operativo, sin atender a la dimensión cultural que le da sentido al espacio.

Esta tendencia normativa evidencia una política centrada en el control del uso físico del espacio, carente de una visión que organice y dinamice el quehacer cultural del recinto. La Plaza de la Cultura continúa operando sin un modelo de gestión que permita articular sus instituciones, estimular la participación ciudadana o sostener una programación activa y diversa.

En este contexto, instrumentos como la Resolución No.20-2024, aunque necesarios, destacan la falta de una hoja de ruta cultural que permita pensar la Plaza como un ecosistema diverso, más que un espacio en falta de administración.

3.4 Marco contextual

3.4.1 Diagnóstico operativo y cultural de la Plaza

La gestión actual de la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte responde a una estructura centrada en el mantenimiento del espacio físico, con poca capacidad de articulación cultural o participativa. Como evidencia el marco institucional desarrollado en el Capítulo 2, el conjunto funciona como una agregación de instituciones con autonomía operativa, lo que limita la consolidación de una visión compartida. Esta fragmentación se traduce en una programación intermitente, una ausencia de planificación conjunta y un uso desigual del espacio público, lo que restringe su potencial como espacio público.

El presente diagnóstico busca analizar las dinámicas y normas del funcionamiento actual de la Gobernación, las apropiaciones ciudadanas del espacio y la valoración del recinto como espacio público, según los criterios establecidos por el Project for Public Spaces (PPS).

3.4.1.1 Funcionamiento de la Gobernación

La Gobernación de la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte, creada mediante el Decreto 475-97, tiene a su cargo la coordinación operativa y el mantenimiento de las áreas comunes, sin ejercer decisiones estratégicas en respecto a la programación. A pesar de que en su estructura se incluye a un encargado cultural, en la práctica su acción se limita a funciones logísticas y de apoyo a otras instituciones (Ministerio de Cultura, 2023). El marco normativo actual refuerza esta función de control operativo, sin dotarla de herramientas para promover una programación articulada. Esta situación genera una desconexión entre la gestión física del espacio y su potencial como plataforma cultural participativa, como es explorado en el Capítulo 4.

3.4.1.2 Uso ciudadano del espacio

Pese a las limitaciones en su gestión institucional, la Plaza de la Cultura es objeto de apropiaciones ciudadanas diversas. En el marco de este proyecto de grado se realizó un levantamiento preliminar de observación directa en el recinto, con el fin de identificar los usos cotidianos del espacio.

Durante una jornada de aproximadamente una hora, se documentaron comportamientos como el juego infantil, el descanso en áreas verdes, encuentros informales, clases de baile espontáneas y actividades recreativas como ajedrez o dominó. Estas acciones se concentran en zonas como el parque infantil, las escalinatas del Teatro Nacional, el anfiteatro y la explanada central, mostrando una apropiación activa por parte de los usuarios de distintas edades.

Estos usos cotidianos están en línea con los principios de un espacio público vivo: promueven la diversidad de actividades, la mezcla generacional y la interacción espontánea (Project for Public Spaces, 2026).

Sin embargo, su sostenibilidad depende de que existan condiciones materiales (mobiliario, seguridad, sombra) y simbólicas (legitimidad del uso ciudadano) que garanticen su permanencia. Actualmente, la falta de programación estructurada limita estas iniciativas a lo efímero, reduciendo su impacto en la construcción de una comunidad cultural activa.

3.4.1.3 Contexto programático actual (2023-2025)

Durante el período de 2023-2025, la Plaza ha acogido eventos de alto perfil como la Feria Internacional del Libro (FILSD), la Bienal Nacional de Artes Visuales y festivales organizados por embajadas y entidades culturales. A partir del levantamiento realizado, se sistematizaron los eventos masivos y actividades abiertas desarrolladas en la Plaza entre 2023 y 2025.

El cronograma incluye festivales, exposiciones, jornadas institucionales, actividades comunitarias y actos conmemorativos organizados tanto por el Ministerio de Cultura como por las instituciones que conforman el recinto, así como por actores aliados (Ver Tabla 2).

Tabla 2

Cronograma de programación abierta de la Plaza (2023-2025). Elaboración propia (2025).

Fecha	Evento	Tipo de actividad	Carácter	Organizador principal
Abril 2023	Programa de actividades al aire libre	Clases de yoga, crossfit, dibujo, hip hop, guitarra	Regular (finde de semana)	Ministerio de Cultura
Diciembre 2023	Navidad en la Plaza de la Cultura	Festival cultural navideño	Anual	Ministerio de Cultura
Febrero 2024	Clases gratuitas de baile	Clases de merengue, bachata y salsa	Regular (finde de semana)	Ministerio de Cultura
Abril - Junio 2024	Van Gogh: The Immersive Art Expo	Exposición inmersiva de arte digital	Ocasional	César Suárez
Junio 2024	Fiesta de la Música Santo Domingo	Festival Musical (día completo)	Anual	Alianza Francesa
Junio 2024	Inauguración del Parque Infantil	Acto inaugural (infraestructura)	Ocasional	Ministerio de Cultura
Noviembre 2024	XXVI Feria Internacional del Libro SD	Feria literaria	Anual	Ministerio de Cultura
Noviembre 2024	Conmemoración 35 aniversario de la caída del Muro de Berlín	Ceremonia conmemorativa	Única	Embajada de Alemania
Diciembre 2024	XII Bienal Internacional de Arquitectura RD	Exposición arquitectónica	Bianual	Bienal + Museo de Arte Moderno
Mayo 2025	Noche Larga de Museos 2025	Jornada de puertas abiertas	Anual	Ministerio de Cultura
Junio 2025	Solofest 2025	Festival musical alternativo	Anual	Colectivo Solo Fernández
Julio 2025	Campamento de verano del MAM	Campamento infantil con talleres artísticos	Anual	Museo de Arte Moderno
Agosto 2025	31 Bienal de Artes Visuales 2025	Exposición de artes visuales	Bianual	Ministerio de Cultura
Octubre 2025	Feria ONU: 80 años construyendo futuro	Feria interactiva de las Naciones Unidas	Anual	Sistema de Naciones Unidas RD
Octubre 2025	XII Festival Internacional de Teatro RD 2025	Festival de artes escénicas	Ocasional	Ministerio de Cultura

La Tabla 2, que presenta el cronograma de programación abierta de la Plaza (2023–2025), funciona como un resumen programático elaborado específicamente para fines diagnósticos. Su propósito es visibilizar la diversidad de actividades que superan los límites de una sola institución o que poseen alto poder de convocatoria, como las Bienales y otros eventos de escala nacional.



La elaboración de este cronograma, sin embargo, evidencia una carencia estructural más profunda: la ausencia de un sistema institucional que consolide y documente la programación de la Plaza.

La información disponible se encuentra fragmentada, descentralizada y con muy baja accesibilidad pública, lo que obligó a reconstruir el registro a partir de fuentes indirectas, principalmente notas de prensa del Ministerio de Cultura y publicaciones parciales en Instagram @laplazadelaculturard.

Este proceso revela que la programación del recinto carece de continuidad, articulación y una narrativa cultural compartida. Cada institución opera de manera aislada, sin mecanismos de coordinación interinstitucional ni estrategias conjuntas de difusión, lo que debilita la percepción de la Plaza como un sistema cultural cohesionado.

En consecuencia, las actividades aparecen como acciones puntuales más que como parte de un proyecto cultural sostenido.

3.4.1.4 Análisis FODA de la gestión cultural actual

El siguiente análisis FODA sintetiza las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en torno a la gestión actual de la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte. La matriz integra los hallazgos del diagnóstico operativo y programático, considerando aspectos institucionales, de articulación intersecos activos disponibles como los desafíos institucionales, programáticos y territoriales que inciden en el funcionamiento del recinto.

Esta herramienta organiza estratégicamente los hallazgos, resaltando tanto los activos existentes, como la capacidad para eventos de gran escala y la colaboración externa, vista en los desafíos persistentes, entre los cuales destacan la fragmentación institucional, la falta de liderazgo unificado y la prevalencia de un enfoque más operativo que cultural.

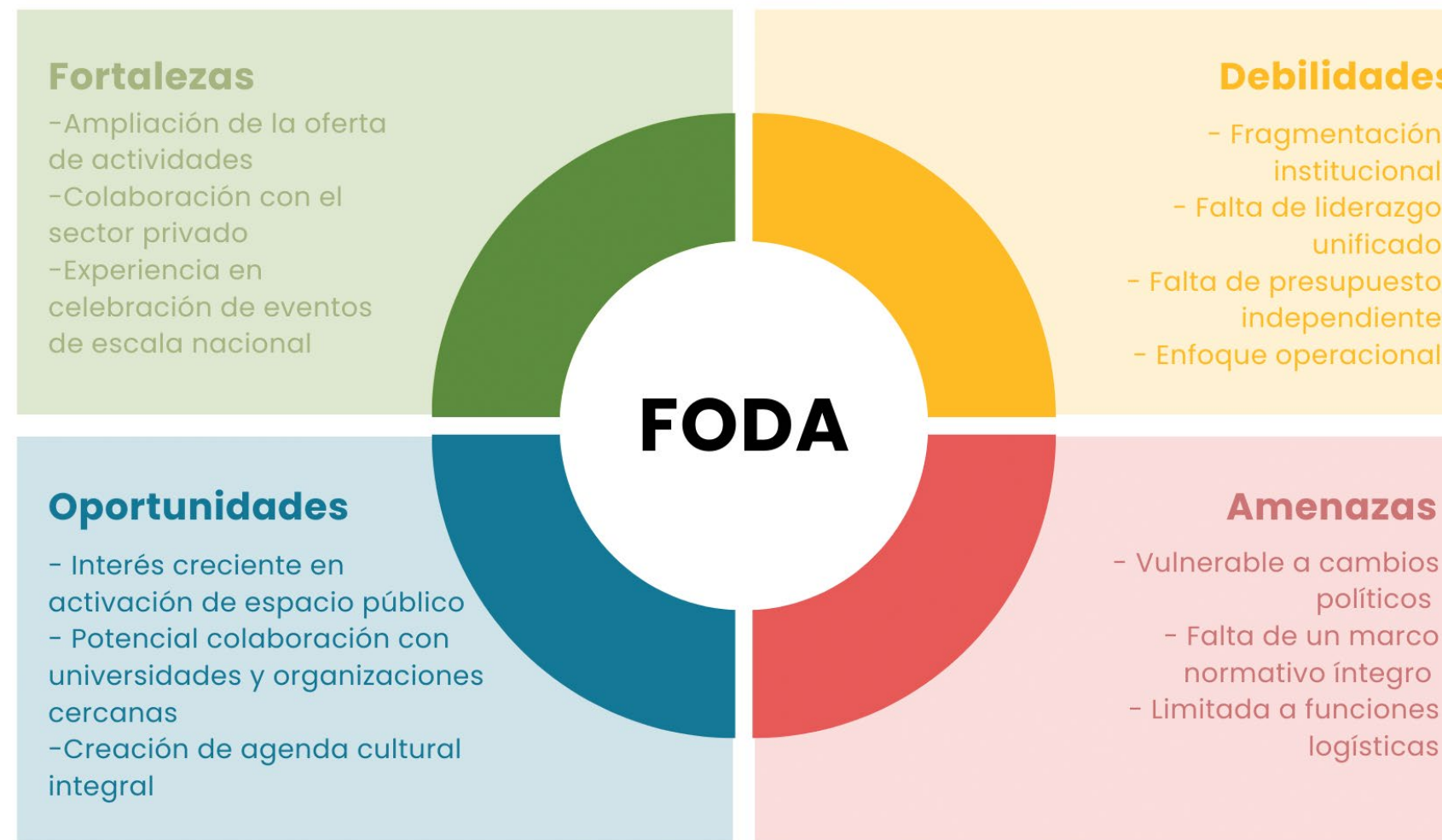
El FODA también identifica oportunidades asociadas al contexto, como el interés creciente en la activación del espacio público y la posibilidad de construir una agenda

cultural integral, al tiempo que señala amenazas que afectan la sostenibilidad de la gestión, incluyendo la vulnerabilidad ante cambios políticos y la ausencia de un marco normativo coherente.

En conjunto, este análisis ofrece una visión integral del contexto programático actual y contribuye a orientar los criterios que sustentan la propuesta de gestión cultural desarrollada en los capítulos posteriores.

Su inclusión facilita una lectura integral del contexto y orienta los criterios que fundamentan la propuesta de intervención presentada en capítulos posteriores.

Figura 25
Análisis FODA de la gestión actual de la Plaza de la Cultura. Elaboración propia (2025).



3.4.1.5 Valoración según criterios PPS

Para evaluar la Plaza como espacio público se aplican los cuatro criterios de Project for Public Spaces: (1) Usos y actividades, (2) Accesibilidad y conexiones, (3) Comodidad e imagen, y (4) Sociabilidad.

A continuación se presenta un análisis complementado con la matriz.

En cuanto a **Usos y actividades**, la Plaza cumple relativamente bien: hay una amplia gama de eventos formales que atraen diferentes públicos.

En los espacios abiertos se observa un uso variado a lo largo del día por parte de familias, estudiantes y jubilados, conforme al criterio de que la diversidad de actividades genera afluencia. Sin embargo, la continuidad puede interrumpirse fuera de los grandes eventos.

En **Accesibilidad y conexiones**, la Plaza es privilegiada: se encuentra conectada por la avenida Máximo Gómez y la estación de metro “Casandra Damirón” en su

interior, además de paradas de autobús cercanas. Sus accesos peatonales abiertos en varias calles facilitan la entrada.

Pese a ello, el intenso flujo vehicular y la amplitud de la superficie pueden dificultar el cruce seguro, y la señalética aún es escasa.

En cuanto a **Comodidad e imagen**, la renovación reciente ha agregado áreas verdes, mobiliario nuevo y luminarias modernas, mejorando la percepción visual. Las fuentes y árboles brindan sombra y frescor, pero faltan suficientes bancas distribuidas para sentarse cómodamente en toda la explanada.

La limpieza general es buena durante los eventos (reforzada por brigadas del MOPC) pero ocasionalmente se reportan acumulaciones de basura en días ordinarios. El ambiente general resulta seguro y agradable gracias a la vigilancia permanente de la Gobernación.

Finalmente, en **Sociabilidad**, la Plaza muestra un potencial alto: las observaciones recogidas evidencian encuentros espontáneos de amigos y familias que reflejan un sentido de comunidad emergente.

Personas de distintas edades se reúnen a conversar o practicar juegos de mesa, cumpliendo las condiciones de sociabilidad descritas por PPS. No obstante, la sociabilidad institucional (programas dirigidos a la interacción social) es escasa: no hay, por ejemplo, festivales barriales o actividades cooperativas regulares más allá de los grandes espectáculos.

En síntesis, la Plaza de la Cultura destaca por integrar usos variados y por su posición urbana estratégica, y cuenta con facilidades básicas de confort tras recientes mejoras. No obstante, podría optimizarse la distribución de mobiliario urbano (asientos, áreas de sombra), así como dinamizar su agenda cotidiana para elevar aún más la sociabilidad.

Este diagnóstico destaca que, si bien la Plaza goza de infraestructura valiosa y alto reconocimiento institucional, su potencial público dependerá de reforzar la articulación entre actores (gobernanza efectiva) y de canalizar mejor la participación ciudadana en su gestión.

Tabla 3

Matriz de análisis según el criterio de Project for Public Spaces (PPS). Elaboración propia (2025).

Criterio (PPS)	Observaciones basadas en el diagnóstico y los datos cualitativos recopilados
Usos y actividades	Presencia de eventos multitudinarios que convocan a diversos públicos.
	Uso diario mixto: juegos infantiles, patinetas, dominó, lectura, deporte informal.
	Actividades permanentes insuficientes: pocas atracciones fuera de eventos programados, dejando zonas a veces poco utilizadas.
Accesibilidad y conexiones	Ubicación céntrica con estacionamientos cercanos. Metro interno facilita acceso.
	Múltiples entradas peatonales (Máximo Gómez, Pedro Henríquez Ureña, C. Nicolás Penson) permiten permeabilidad.
	Tráfico pesado circundante y grandes distancias internas dificultan el tránsito peatonal continuo; señalización aún limitada.
Comodidad e imagen	Áreas verdes cuidadas y mobiliario moderno ofrecen un entorno limpio y atractivo. Nuevos juegos infantiles.
	Buena iluminación nocturna, presencia de seguridad.
	Pocos asientos distribuidos en zonas abiertas (más disponibles dentro de edificios).
Sociabilidad	La Plaza luce remozada, pero puede sentirse vacía en horario nocturno.
	Espacio habitualmente elegido para encuentros sociales.
	Se respira ambiente acogedor: niños y mayores conviven sin exclusión.
	Falta de programación fija orientada a la interacción social.

3.5 Justificación del Marco Referencial

El marco referencial es fundamental para comprender de manera integral la complejidad institucional, urbana y cultural de la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte. Delimita los conceptos clave como cultura, gestión cultural, comunidad, mediación y espacio público, que orientan el análisis del recinto y sustentan la construcción del modelo de gestión propuesto.

Este marco se apoya en teorías consolidadas de la gestión cultural y el urbanismo, particularmente los aportes de Jane Jacobs, Jan Gehl, Project for Public Spaces (PPS) y los marcos conceptuales de la UNESCO, los cuales permiten evaluar la vitalidad urbana, la apropiación ciudadana y la funcionalidad del espacio público.

Asimismo, incorpora referentes latinoamericanos como Borja, Campos Cortés, Nivón Bolán, Beirak, Subirats y Chavarría et al., lo que posibilita analizar prácticas de gobernanza cultural, participación social y modelos de gestión situados.

En el plano normativo, se referencian instrumentos como la Constitución, la Ley General de Cultura 41-00, la Ley 176-07, la Convención de la UNESCO (2005) y las resoluciones administrativas vigentes establecen los principios y obligaciones relacionados con los derechos culturales, la preservación patrimonial y la regulación del uso del espacio público. Su revisión permite identificar competencias institucionales, superposiciones y vacíos que afectan la gestión actual de la Plaza.

En conjunto, este marco referencial aporta las bases conceptuales y normativas necesarias para evidenciar los principales vacíos del sistema de gestión: fragmentación institucional, discontinuidad de políticas, debilidad de mecanismos de participación y escasa documentación de procesos, con el fin de sustentar la pertinencia de un modelo de gestión cultural integral, participativo y ajustado a las necesidades reales del espacio y sus comunidades.



Figura 26. Explanada del Museo de Arte Moderno. Fuente propia (Noviembre, 2025).



Figura 27. Museo del Hombre Dominicano. Fuente propia (Noviembre, 2025).

04

**Metodología
y Análisis de
datos**

Metodología

El presente capítulo expone el diseño metodológico empleado para analizar el funcionamiento y las dinámicas de uso de la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte.

Al tomar en cuenta el contexto histórico, institucional y social que caracteriza al espacio, se adoptó un enfoque mixto que articula herramientas cualitativas y cuantitativas para construir un diagnóstico holístico del recinto.

En ese sentido, el capítulo se estructura a partir de cuatro secciones principales.

En primer lugar, se presenta el diseño de investigación, el contexto y el universo de estudio. A continuación, se describen las técnicas de recolección de datos (revisión de literatura, entrevistas semiestructuradas y encuestas estructuradas) junto a los principales ajustes realizados durante el trabajo de campo.

Luego se detallan los procedimientos de análisis y el modelo mixto utilizado para integrar la información cuantitativa y cualitativa de manera simultánea.

Finalmente, se organiza la presentación de resultados, que recoge los hallazgos sobre el perfil de los usuarios, su relación con la Plaza, las condiciones del entorno y la programación cultural, insumos que sostienen el diagnóstico y la propuesta de gestión desarrollados en los capítulos posteriores.

4.1 Diseño de investigación

4.1.1 Tipo de enfoque y justificación del diseño

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, combinando herramientas de recolección de datos cualitativas y cuantitativas, con el propósito de construir un diagnóstico holístico e integral de la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte.

Como se ha evidenciado, la problemática de gestión bajo la cual se inscribe la Plaza responde a un fenómeno histórico, complejo y multidimensional. Por ello, su estudio no podía abordarse únicamente desde la estadística ni desde la percepción individual.

La Plaza se presenta como uno de los espacios más emblemáticos del Distrito Nacional, escenario de encuentros ciudadanos, manifestaciones artísticas, procesos educativos y apropiaciones cotidianas del espacio público, que requerían ser analizadas desde un enfoque comprensivo que abarcara sus dimensiones sociales, culturales e institucionales.

El uso de un enfoque mixto permitió articular distintos niveles de análisis, comprendiendo tanto la experiencia cotidiana de los usuarios como las dinámicas de gestión que operan dentro del recinto. Esta decisión metodológica partió del reconocimiento de que la Plaza, en su carácter público y cultural, integra múltiples dimensiones (sociales, comunitarias e institucionales) que sólo pueden comprenderse plenamente mediante la integración de los métodos cuantitativos y cualitativos.

Este diseño metodológico posibilitó un diagnóstico amplio del funcionamiento de la Plaza de la Cultura, ofreciendo una base sólida para la formulación de la propuesta final desde los ejes de participación ciudadana, viabilidad institucional y accesibilidad comunitaria.

4.1.2 Contexto

La investigación se desarrolló en el Gran Santo Domingo, tomando como caso de análisis la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte, un espacio urbano de alto valor cultural y simbólico para la ciudad.

Este conjunto alberga instituciones de referencia nacional, entre ellas el Teatro Nacional Eduardo Brito, la Biblioteca Nacional Pedro Henríquez Ureña, el Museo de Arte Moderno, el Museo del Hombre Dominicano y el Museo Nacional de Historia y Geografía.

Ubicada en el corazón de Gascue, la Plaza funciona como un núcleo articulador de la actividad cultural para todo el Distrito Nacional, integrando espacios abiertos, equipamientos públicos y áreas de encuentro ciudadano. En ella confluyen prácticas artísticas, educativas y comunitarias que reflejan las múltiples formas de habitar y significar el espacio público en Santo Domingo. Analizar este contexto permite dilucidar las dinámicas de gestión y participación que configuran su papel dentro de la vida cultural contemporánea del país.

4.1.3 Universo

El universo del estudio está conformado por los usuarios y actores vinculados, ya sea directa o indirectamente, con la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte y su entorno inmediato en el Gran Santo Domingo. Este conjunto incluye tanto a los usuarios y visitantes del recinto como a los profesionales y representantes institucionales involucrados en su gestión, diseño, programación y mantenimiento.

Asimismo, se reconocieron los sectores colindantes de carácter educativo, cultural y residencial que comparten proximidad física con la Plaza y forman parte de su dinámica cotidiana. Esta delimitación permitió captar una visión integral del fenómeno, integrando perspectivas ciudadanas, técnicas e institucionales sobre el uso y la gestión del espacio público.

4.2 Técnicas de Recolección de Datos

En correspondencia con el enfoque mixto descrito, se delimitaron tres técnicas principales: entrevistas semiestructuradas, encuestas estructuradas y revisión bibliográfica. Las entrevistas y encuestas fueron seleccionadas para abarcar la complejidad narrativa y perceptual del proyecto, permitiendo obtener datos cualitativos y cuantitativos sobre los distintos actores vinculados a la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte.

Por su parte, la revisión bibliográfica permitió analizar marcos conceptuales, normativos y comparativos relevantes, articulando los aportes teóricos y antecedentes regionales necesarios para contextualizar e interpretar los hallazgos del trabajo de campo.

4.2.1 Metodología cualitativa: Entrevistas semiestructuradas

Durante el desarrollo de la metodología cualitativa, fue necesario introducir ajustes metodológicos derivados de las condiciones del trabajo de campo.

La fase de entrevistas presentó desafíos logísticos y de acceso, especialmente en la coordinación con funcionarios públicos y representantes institucionales que enfrentaban limitaciones de agenda y disponibilidad.

Ante esta situación, se redefinieron las prioridades de selección, concentrando el esfuerzo de la muestra en perfiles con un conocimiento directo o especializado sobre la Plaza de la Cultura, ya fuera desde la gestión, el diseño, la investigación o la práctica cultural.

Esta decisión respondió a criterios de experiencia profesional, conocimiento del tema y relevancia para los objetivos del estudio, permitiendo mantener la coherencia metodológica y asegurar la representatividad de las perspectivas clave.

Posteriormente, el contacto establecido con la Gobernación de la Plaza de la Cultura facilitó la participación directa de su Gobernadora, Yahaira Torres, quien se convirtió en una fuente institucional esencial para el estudio, aportando información actualizada sobre la administración y coordinación del espacio.

La implementación de este componente cualitativo se fundamentó en siete entrevistas semiestructuradas realizadas entre agosto y octubre del presente año.

Estas se dirigieron a profesionales y actores institucionales con distintas formas de vinculación o conocimiento sobre la Plaza de la Cultura, desde los diferentes ejes de análisis. Su propósito fue explorar las dinámicas de uso, los criterios de gestión, los mecanismos de articulación interinstitucional y las percepciones sobre el rol cultural de la Plaza.

A fin de garantizar una representación diversa de enfoques y experiencias, los perfiles de los entrevistados se establecieron del siguiente modo:

- **Gestores culturales y profesionales del patrimonio**, como Olga Modesto y Jonathan De Oleo, quienes aportaron información sobre prácticas culturales, la participación ciudadana y los procesos de gestión cultural presentes en la Plaza.
- **Arquitectos y urbanistas**, entre ellos Darisleyda Sosa, José Enrique Delmonte y Omar Rancier, que ofrecieron una lectura técnica sobre la infraestructura, la accesibilidad y los flujos de

personas, analizando el potencial del recinto como espacio público.

- **Actores institucionales**, como Carlos Andújar, Director General de Museos, y Yahaira Torres, Gobernadora de la Plaza de la Cultura, quienes brindaron una visión sobre la estructura administrativa, los procesos de coordinación y los retos que presenta la gestión cultural pública.

Las entrevistas se desarrollaron en formato híbrido, conjugando la presencialidad y la virtualidad según la disponibilidad de los usuarios. Se diseñó un guión temático que contempló cuatro ejes: uso y apropiación del espacio, gestión institucional, programación cultural y participación ciudadana).

La flexibilidad del formato permitió profundizar en las respuestas y adaptar la conversación al perfil de cada entrevistado.

En conjunto, las entrevistas aportaron un panorama amplio sobre la gobernanza, los usos y las percepciones del recinto, sirviendo como base para la identificación de correspondencias, tensiones y oportunidades de mejora en torno a la gestión cultural de la Plaza.

Figura 28

Matriz de análisis implementado en la metodología.
Elaboración propia (2025).



4.2.2 Metodología cuantitativa: Encuestas estructuradas

El componente cuantitativo consistió en la aplicación de encuestas estructuradas a usuarios vinculados a la Plaza de la Cultura, con el objetivo de recopilar información estadística sobre su perfil demográfico, frecuencia de visita, valoración de la programación cultural y disposición a participar en procesos de gobernanza.

Para determinar la muestra, se tomó como insumo principal las cifras de visitantes registrados en el 2024 a los Museos de Arte Moderno, el Museo del Hombre Dominicano y el Museo Nacional de Historia y Geografía, instituciones adscritas a la Dirección General de Museos (DGM), situadas dentro del recinto de la Plaza de la Cultura.

Al promediar este cálculo con base en los reportes trimestrales de la DGM se obtuvo una población total de 344,883 visitantes.

Considerando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, se estableció una muestra de 384 participantes, alcanzando una participación total de 400 encuestados durante el proceso de recolección de la información.

Con base en esta muestra, se aplicó un muestreo por conveniencia y de carácter no probabilístico, difundiendo la encuesta en redes sociales y durante visitas a la Plaza, mediante un cuestionario en línea con preguntas cerradas y escalas tipo Likert.

El perfil de participantes incluyó visitantes frecuentes, artistas, estudiantes, residentes de comunidades aledañas, usuarios del metro y asistentes a las actividades recurrentes, lo que permitió captar una diversidad de experiencias ciudadanas.

4.3 Análisis de Datos

4.3.1 Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios implementados para la selección de participantes respondieron a la necesidad de mantener la coherencia metodológica entre los instrumentos aplicados y garantizar la pertinencia de las voces incorporadas al estudio.

Los criterios de inclusión consideraron a personas mayores de 18 años residentes en el Gran Santo Domingo, con algún grado de conocimiento o relación con la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte, ya fuera por su uso frecuente, participación en actividades, vínculos institucionales o interés en la vida cultural de la ciudad.

Es importante destacar que no todos los participantes de la encuesta habían visitado físicamente la Plaza; sin embargo, los participantes manifestaron un alto nivel de reconocimiento de la Plaza como un referente cultural y urbano, lo que permitió recoger percepciones

tanto desde la experiencia directa como desde el conocimiento simbólico del espacio. Este enfoque amplió la comprensión de cómo la Plaza es percibida y valorada dentro del imaginario ciudadano del Distrito Nacional.

En el caso de las entrevistas, se incluyeron actores con trayectorias vinculadas a la gestión cultural, el urbanismo y el patrimonio, seleccionados por su capacidad de aportar miradas complementarias sobre la administración, el diseño y el uso del recinto.

Por su parte, se excluyeron aquellas personas sin relación física, simbólica o funcional con la Plaza, así como quienes no otorgaron su consentimiento informado o no estuvieran dispuestas a participar de forma ética, voluntaria y confidencial.

4.3.2 Procedimientos de Análisis de Datos

El análisis de los datos se desarrolló bajo un modelo mixto, a partir de la metodología propuesta por Tashakkori y Teddlie (2003), donde se combina el enfoque cuantitativo y cualitativo de forma interdependiente, durante todo el proceso de investigación.

El modelo parte de la premisa de que ambos tipos de datos, al interactuar entre sí, ofrecen una comprensión más completa de los fenómenos sociales y culturales. Su aplicación se ha evidenciado como un recurso especialmente útil en estudios de gestión, educación y cultura (Nastasi y Hitchcock, 2016), donde la realidad analizada exige captar simultáneamente tendencias medibles y significados simbólicos.

En la presente investigación, el modelo permitió integrar los datos procedentes de las encuestas y las entrevistas en una estructura común de análisis, centrada en los aspectos clave del funcionamiento y la gestión de la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte.

La combinación de ambos métodos facilitó un análisis dinámico, en el que los datos cuantitativos revelaron las tendencias generales de uso y percepción, mientras los datos cualitativos ofrecieron las claves interpretativas que ayudan a comprender sus causas y matices.

Para el análisis de la información, se delimitaron tres momentos principales:

1. Procesamiento y organización de datos: Este primer momento consistió en el procesamiento de los resultados de la encuesta, a partir de un análisis estadístico-descriptivo, en el cual se identificaron patrones de comportamiento y variables relevantes como la frecuencia de visita, la valoración del entorno, la percepción de seguridad y la relación de los usuarios con la programación cultural. Paralelamente, las entrevistas fueron transcritas y organizadas según su contenido temático, priorizando las dimensiones de gestión, participación, accesibilidad y uso del espacio.

2. Identificación de temas y categorías de análisis: En esta segunda etapa, la lectura conjunta de los datos permitió establecer categorías comunes entre ambas fuentes de información, de manera que

existiera una correspondencia entre los resultados cuantitativos y cualitativos. Estas categorías surgieron de la convergencia entre las tendencias estadísticas y las narrativas de los entrevistados, conformando los principales ejes del análisis: uso y apropiación del espacio público, accesibilidad y percepción del entorno, gestión institucional y gobernanza, así como programación cultural y participación ciudadana.

3. Integración e interpretación de resultados:

Finalmente, los hallazgos se articularon en bloques temáticos integrados, que orientarán la presentación y análisis de resultados de la siguiente sección. En cada bloque, los datos cuantitativos se presentan en primer lugar, como un punto de partida empírico, y luego se interpretan a raíz de los testimonios y las percepciones cualitativas recabadas. A partir de esta estructura, se busca que la dimensión narrativa explique y complemente las tendencias identificadas en la encuesta, fortaleciendo la interpretación general del caso.

En síntesis, el modelo mixto adoptado permitió mantener una coherencia metodológica a lo largo de todo el proceso analítico, integrando los distintos

niveles de información en una interpretación unificada. Este proceso culminó en un diagnóstico integral y contextual, que orienta la presentación de los resultados y su posterior análisis crítico.

4.4 Presentación de resultados

La encuesta aplicada a los usuarios de la Plaza de la Cultura permitió recopilar información sobre sus características, percepciones y experiencias. Los resultados se presentan mediante gráficos y comentarios que organizan de manera clara cada dimensión analizada: desde el perfil sociodemográfico y los patrones de visita, hasta las valoraciones sobre la infraestructura, la programación y el sentido de representación cultural.

Esta sección reúne de manera ordenada los hallazgos cuantitativos y cualitativos que sustentan el diagnóstico general y orientan la propuesta de gestión.

4.4.1 Perfil sociodemográfico

El perfil sociodemográfico de los encuestados permitió identificar la diversidad de participantes que respondieron al instrumento.

En cuanto a la edad y el género, predominó la participación de personas jóvenes adultas (entre 18 y 24 años), seguidas por el grupo de 25 a 34 años. Si se observa la distribución por género, el 66% correspondió a mujeres, el 33% a hombres y el 1% a personas no binarias o que prefirieron no especificarlo (ver Figuras 29 y 30).

Figura 29

Distribución de la muestra según grupo etario. Elaboración propia (2025).

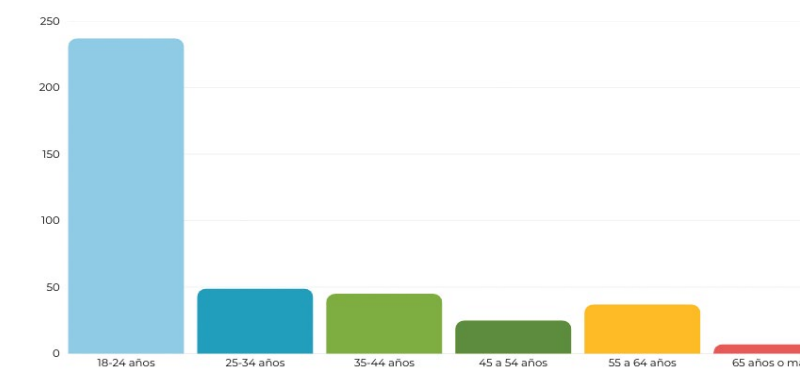


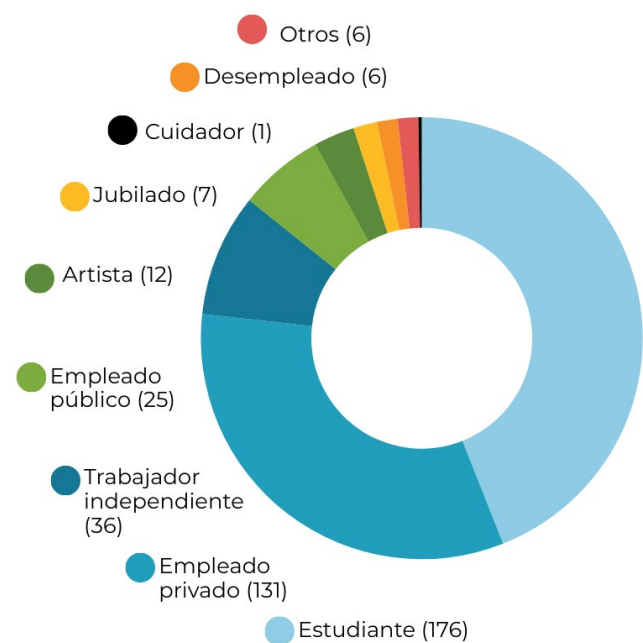
Figura 30

Distribución sociodemográfica por género. Elaboración propia (2025).



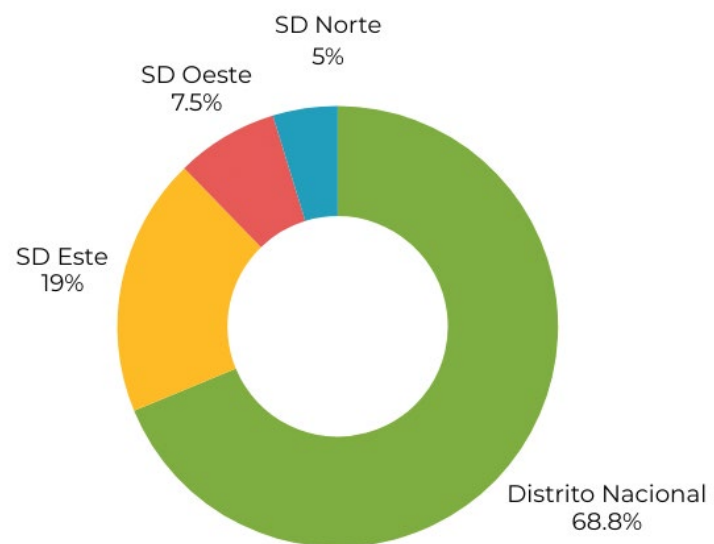
En lo referente a la ocupación, el grupo más numeroso correspondió a estudiantes (44%), seguido por empleados del sector privado (33%). En proporciones menores, participaron trabajadores independientes y empleados del sector público, mientras que otras categorías representaron porcentajes reducidos dentro de la muestra (Ver Figura 31).

Figura 31
Distribución de la muestra según tipo de ocupación.
Elaboración propia (2025).



Los encuestados provienen del Gran Santo Domingo, con una concentración significativa en el Distrito Nacional (275), seguida por Santo Domingo Este (76), Santo Domingo Oeste (30) y Santo Domingo Norte (19). (ver Figura 32).

Figura 32
Distribución de la muestra según municipio.
Elaboración propia (2025).

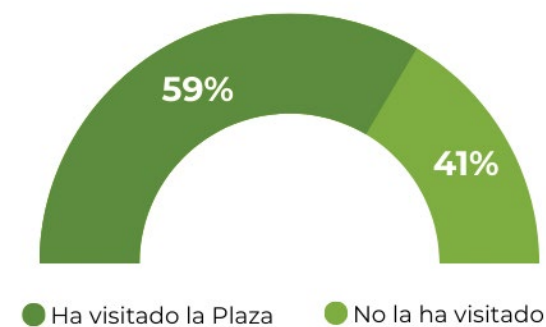


4.4.2 Relación con la Plaza

Los resultados obtenidos en este eje reflejaron el grado de conocimiento y uso del espacio por parte de los encuestados.

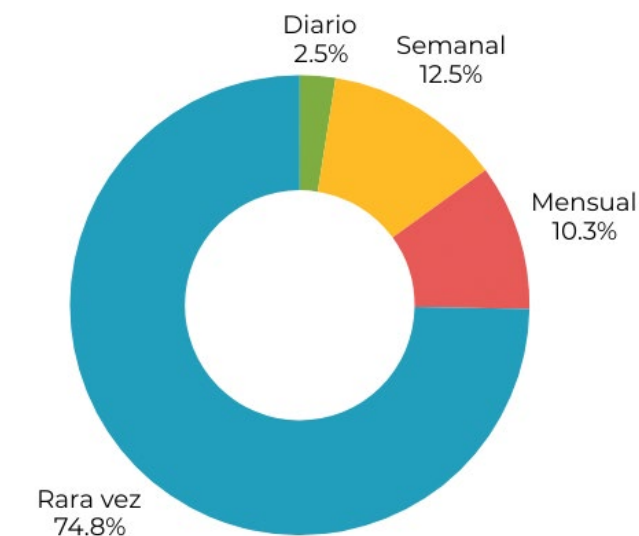
235 de los participantes indicaron haber visitado la Plaza durante el último año, mientras que 165 afirmaron no haberlo hecho (ver Figura 33).

Figura 33
Asistencia a la Plaza de la Cultura durante los últimos 12 meses.
Elaboración propia (2025).



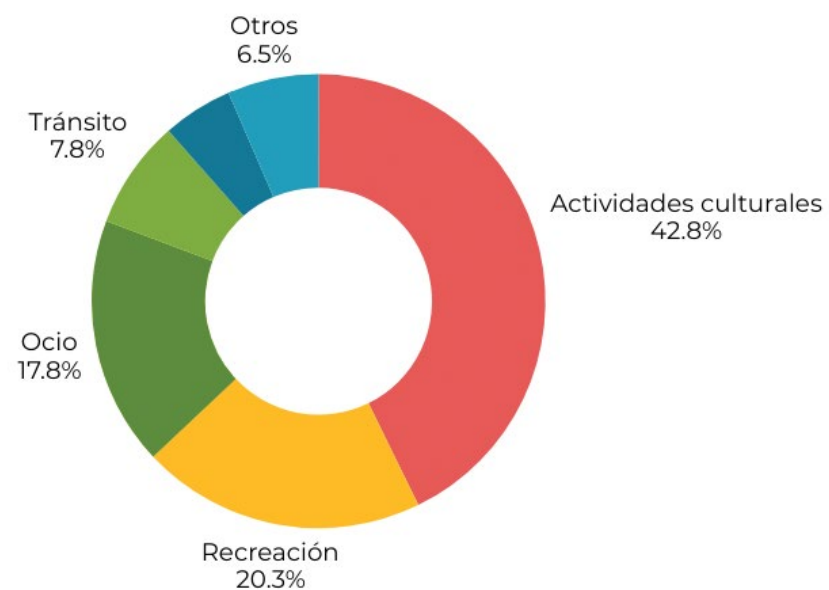
Respecto a la frecuencia de visita, 299 encuestados señalaron acudir rara vez, 50 lo hacen semanalmente y 41 de forma mensual. Sólo 10 encuestados declararon visitarla de manera diaria (Ver Figura 34).

Figura 34
Frecuencia de visita a la Plaza de la Cultura.



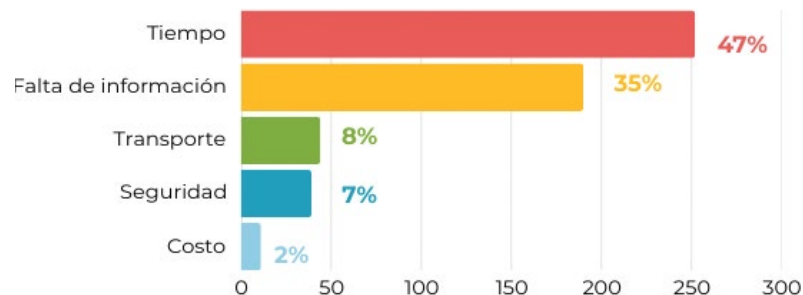
El motivo principal de visita estuvo relacionado con las actividades culturales (171), seguido por la recreación (81) y el ocio (71). Otras razones, como el tránsito por la zona o la práctica de actividades físicas, representaron porcentajes menores (Ver Figura 35).

Figura 35
Motivo principal de visita a la Plaza de la Cultura. Elaboración propia (2025).



Entre las dificultades para visitar la Plaza, los factores más mencionados fueron la falta de tiempo (252) y la falta de información sobre las actividades (190). Otros elementos, como el transporte (44), la seguridad (39) y el costo (11) registraron valores menos significativos (Ver Figura 36).

Figura 36
Factores que dificultan la visita a la Plaza de la Cultura. Elaboración propia (2025).



4.4.3 Valoración del entorno

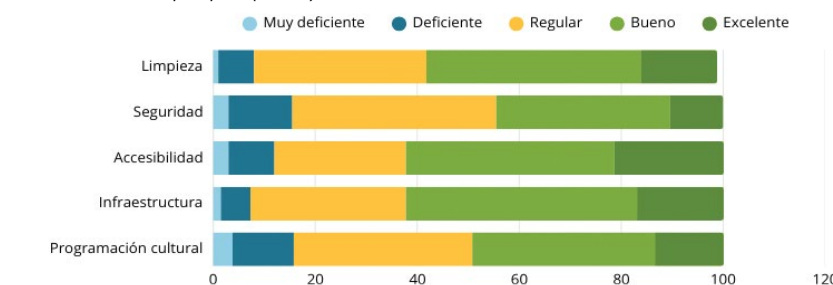
Valoración de ítems (limpieza, seguridad, accesibilidad, infraestructura y programación cultural)

Este apartado presenta la valoración del entorno de la Plaza de la Cultura en torno a cinco variables principales: limpieza, seguridad, accesibilidad, infraestructura y programación cultural.

Como se observa en la Figura 37, las respuestas se concentraron en las categorías superiores de la escala, con ligeras variaciones entre los distintos aspectos evaluados. En limpieza, el 42% de los encuestados la calificó como buena; en seguridad, el 40% la consideró regular; en accesibilidad, el 22% la evaluó como excelente; en infraestructura, el 45% la valoró como buena; y en programación cultural, el 36% la calificó en el mismo nivel.

En conjunto, los resultados mostraron una distribución equilibrada entre las variables analizadas, sin diferencias marcadas en las valoraciones otorgadas por los participantes.

Figura 37
Valoración de ítems sobre el entorno de la Plaza de la Cultura. Elaboración propia (2025).



4.4.4 Representación y pertenencia

Como se muestra en la Figura 38, 231 de los encuestados indicó sentirse representado por la oferta cultural de la Plaza, mientras que 169 indicaron no identificarse con ella.

Figura 38
Representación en la oferta cultural del espacio. Elaboración propia (2025).



En cuanto a las razones que podrían aumentar el sentido de representación, las respuestas abiertas se agruparon en temas recurrentes, entre ellos: la necesidad de una programación más diversa, mayor difusión de las actividades y dinámicas que promuevan la participación ciudadana.

También se mencionaron propuestas vinculadas a fortalecer la presencia de manifestaciones artísticas contemporáneas y mejorar la comunicación entre las instituciones culturales y el público (Ver Tabla 4).

Tabla 4
Factores que aumentarían el sentido de representación.
Elaboración propia (2025).

Tema	Ejemplos representativos de las respuestas
Agenda cultural	“Más actividades culturales y artísticas durante todo el año”. “Ferias, conciertos, talleres y teatro al aire libre con regularidad”.
Difusión y comunicación	“No me entero de las actividades, deberían anunciarse mejor”. “Promocionar los eventos en redes, radio y TV con tiempo”.
Participación ciudadana e inclusión	“Que me tomen en cuenta en las decisiones culturales”. “Actividades abiertas que integren a la comunidad y diferentes grupos”.
Diversidad cultural	“Más dominicanidad, más arte popular y herencia africana”. “Incluir propuestas jóvenes y queer”.
Espacios adecuados y confortables	“Espacios más cómodos para descansar o compartir”. “Baños limpios, áreas verdes y zonas de sombra”.
Accesibilidad y seguridad	“Mayor seguridad y vigilancia amable”. “Accesos cómodos y seguros para todos”.
Fomento de experiencias	“Más exposiciones innovadoras y talleres de arte”. “Clases de danza, cerámica o música gratuitas”.

4.4.5 Accesibilidad y diseño

El análisis de la accesibilidad y el diseño de la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte permitió conocer la percepción de los encuestados sobre las condiciones físicas y de uso del recinto.

Las sugerencias vinculadas al diseño y mantenimiento del entorno se agruparon en torno a aspectos como la mejora de la accesibilidad física, la señalización interna y la iluminación del recinto.

Además, se mencionaron recomendaciones orientadas a la readecuación de las áreas verdes, el fortalecimiento del mantenimiento general y la incorporación de zonas de descanso, elementos señalados como relevantes para optimizar la experiencia de visita (Ver Tabla 5).

Tabla 5
Percepciones sobre el diseño de la Plaza de la Cultura.
Elaboración propia (2025).

Tema	Ejemplos representativos de las respuestas
Apreciación del espacio	“Es un lugar amplio y tranquilo para disfrutar del arte y la naturaleza”. “Me gusta la oferta de museos y jardines”.
Oferta cultural	“Falta variedad en las actividades”. “Podrían realizar más eventos y propuestas actuales”.
Información y promoción	“No se comunican bien las actividades”. “Sería útil recibir más información sobre los eventos”.
Accesibilidad y movilidad	“Es difícil orientarse dentro del espacio”. “Personas con discapacidad encuentran barreras para moverse”.
Mantenimiento e infraestructura	“Hace falta limpieza, sombra y lugares para sentarse”. “Debería haber más baños y una cafetería”.
Seguridad	“Falta vigilancia y control de vehículos”. “A veces el ambiente no se siente seguro”.
Inclusión y diversidad	“Faltan actividades que representen a distintos públicos”. “Sería positivo incluir propuestas para jóvenes y minorías”.

La Figura 39 consigna las áreas señaladas para mejorar en la Plaza: limpieza y mantenimiento de los espacios (165), seguridad y vigilancia (158), accesibilidad y transporte (111), y variedad y representatividad de la programación cultural (273).

Figura 39
Percepción de los encuestados sobre aspectos a mejorar en la Plaza. Elaboración propia (2025).



4.4.6 Participación ciudadana

Como denota la Figura 40, la disposición a participar en procesos de gobernanza y mejora de la Plaza de la Cultura alcanzó un promedio general de 3.67 en una escala de cinco puntos. Los niveles más altos de compromiso se concentraron en las valoraciones de 4 y 5, con 93 y 145 respuestas respectivamente, lo que evidencia una tendencia positiva hacia la participación activa.

Figura 40
Disposición a participar en procesos comunitarios para la mejora de la Plaza. Elaboración propia (2025).



4.5 Interpretación de resultados

4.5.1 Perfil sociodemográfico y relación con la Plaza

Los resultados del perfil sociodemográfico permiten entender que, aunque la población encuestada tiene un alto potencial de involucramiento cultural (mayoritariamente joven, urbana y localizada en el área de influencia directa en la Plaza) su relación con el espacio no se traduce en un uso frecuente.

De hecho, una proporción considerable no había visitado la Plaza en el último año, lo que refleja un vínculo débil con el recinto más allá de momentos puntuales.

Esta apreciación concuerda con la proporción significativa de encuestados sin visitas recientes y sugiere que, para muchos habitantes de la capital, la Plaza de la Cultura no figura como destino habitual.

En cuanto al modo de visitar el recinto, los datos indican un vínculo mediado principalmente por eventos puntuales.

Los motivos principales de visita declarados fueron las actividades culturales puntuales (43% mencionó eventos como ferias del libro, conciertos o visitas a museos), seguidos por la recreación (20%) y el ocio (18%). Solo minorías utilizan el espacio como lugar de tránsito cotidiano (8%) o para hacer actividad física (5%). Asimismo, más de la mitad de los usuarios suele acudir acompañada, ya sea con amistades (51%) o en familia (35%), mientras que alrededor de un 30% indicó visitarla en solitario.

Esto sugiere que la Plaza es vista más como un destino planificado en grupo que como un espacio de uso individual espontáneo.

Este patrón de uso intermitente es consistente con lo señalado en las entrevistas: la afluencia tiende a concentrarse en momentos específicos, principalmente durante eventos de gran escala y reconocimiento nacional. Fuera de esas ocasiones, el espacio permanece relativamente poco transitado. Jonathan De Óleo, sociólogo y antropólogo, resume que el público “tiene cercanía (con la Plaza) en momentos específicos, como la Feria del Libro o la Bienal... Después, cualquier día de la semana la Plaza es como un parqueo”.

En síntesis, el vínculo del ciudadano común con la Plaza aparece intermitente y fuertemente ligado a la programación cultural esporádica, más que a un uso cotidiano del espacio público que la conforma.

Cabe destacar, por último, el significado simbólico e histórico que enmarca esta relación con la Plaza. De forma conjunta, los entrevistados recordaron que el recinto cultural ocupa los terrenos que anteriormente pertenecieron a la familia del dictador Trujillo, transformando así un legado asociado a la opresión en un dominio público dedicado a la cultura.

José Enrique Delmonte, arquitecto, calificó esta transformación del espacio como “un avance extraordinario”, habiendo colocado instituciones culturales sobre la memoria del emplazamiento original.

Este aspecto simbólico imprime a la Plaza un valor de patrimonio recuperado para la ciudadanía. Sin embargo, la Plaza de la Cultura dista de estar plenamente integrada en la vida diaria de todos los grupos sociales, especialmente de aquellos fuera del circuito cultural formal.

4.5.2 Usos, apropiación y vitalidad del espacio público

Los resultados evidencian que la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte adolece de una vitalidad constante, presentando usos puntuales y prolongados períodos de baja actividad. Tanto los datos cuantitativos como los aportes cualitativos coinciden en este diagnóstico: el espacio público de la Plaza no ha logrado una apropiación sostenida por parte de la comunidad, sino que funciona a ráfagas, cobrando vida durante determinados eventos e inactivándose el resto del tiempo.

Ello se evidencia en que, si bien las instituciones culturales del recinto (museos, biblioteca, teatro) atraen visitantes en horarios y días específicos, la encuesta muestra que la mayoría de las personas visita la Plaza rara vez y más del 40% de la muestra ni siquiera acudió en el último año. Esta escasa frecuencia de uso cotidiano indica que la Plaza, en su estado actual, no invita a la permanencia ni al uso espontáneo como lo haría un parque urbano tradicional.

Las barreras que dificultan la visita refuerzan esta interpretación.

Entre los encuestados, los motivos más citados para no acudir con mayor frecuencia fueron la falta de tiempo (47%) y la falta de información (35%) sobre las actividades o atractivos de la Plaza, seguidos a distancia por problemas de transporte (8%) o la percepción de inseguridad (7%). Es revelador que un 35% de los encuestados ni siquiera esté al tanto de lo que ocurre en la Plaza (Ver Anexo 3); esto sugiere que, al no haber una programación visible y continua, el espacio permanece fuera del radar cotidiano de muchos ciudadanos.

Darisleyda Sosa, arquitecta y Doctora en urbanismo, describió esta situación señalando que la Plaza no le parece un espacio muy transitado y resulta difícil conocerla salvo que se tenga alguna vinculación directa con las instituciones que la conforman. En otras palabras, el uso del lugar está circunscrito a quienes ya tienen un motivo concreto para ir, lo que limita la diversidad de usuarios y la vitalidad diaria del entorno.

Desde el enfoque cualitativo, varios testimonios retratan a la Plaza casi como un espacio latente, que “se muere un poco la vida después de las 6 de la tarde” si no hay eventos programados. Durante las noches y en días en que no presenta actividades especiales, el lugar luce desierto, generando una percepción de inseguridad que disuade a potenciales visitantes.

Delmonte incluso llegó a compararla crudamente con “un cementerio con mausoleos: los ves bonitos... vas porque hay una actividad puntual y luego te vas. La vida sigue desconectada de ese lugar”. Si bien la metáfora es dura, ilustra con precisión la ausencia de vida espontánea y continua en la Plaza: se trata de un espacio con equipamientos culturales valiosos, pero que no ha conseguido inscribirse en la rutina cultural y social de quienes lo rodean.

La apropiación ciudadana del espacio, entendida como el sentido de pertenencia y el uso libre por parte de diversos grupos, también ha sido limitada.



Se han narrado, por ejemplo, casos de jóvenes que grababan contenido audiovisual en las explanadas de forma orgánica y fueron interrumpidos por guardias de seguridad, quienes alegaron que no se podía filmar dentro de las instalaciones del recinto.



Incidentes así apuntan a una gestión rígida del espacio público que históricamente no ha fomentado la espontaneidad ni las expresiones informales, restringiendo la apropiación más creativa por parte de la comunidad. De allí se desprende que las actividades autogestionadas sean escasas y que la vitalidad dependa en gran medida de los acostumbrados eventos institucionales.

En suma, la Plaza de la Cultura muestra actualmente un patrón de uso focalizado en actividades culturales esporádicas y carece de la vitalidad continua que caracteriza a los espacios públicos exitosos.

La animación urbana es intermitente (plena durante ferias, conciertos o “Noches Largas de Museos”), pero débil o inexistente fuera de esas ocasiones, lo que indica que el espacio no ha consolidado una comunidad de usuarios cotidianos ni una mezcla de usos que mantengan su dinamismo.

Esta realidad tiene implicaciones importantes: por un lado, limita el impacto social positivo que el lugar podría tener en su entorno, y por otro, merma la percepción pública de la Plaza como un verdadero espacio público activo.

Los hallazgos sugieren que, para revertir esta situación, será necesario introducir nuevos usos y modalidades de gestión que enriquezcan la experiencia más allá de lo cultural, logrando que la Plaza atraiga visitantes de manera regular y espontánea.

En palabras de Darisleyda Sosa, “la función esencial del espacio público es ser un espacio vivo, mutable y adaptable”, algo que hoy por hoy la Plaza no logra cumplir plenamente debido a sus usos puntuales y a cierta monotonía funcional.

La ampliación de esa funcionalidad, al incorporar por ejemplo, componentes comerciales, ofertas educativas informales o servicios que diversifiquen las razones para estar allí, aparece como una clave para dotar de vitalidad permanente al espacio. Este conjunto de recomendaciones será retomado de forma más estructurada al cierre del capítulo, como parte de los hallazgos integrados.

4.5.3 Accesibilidad, conectividad y diseño físico


Un factor crítico que emerge del análisis es que la configuración física y el diseño de la Plaza de la Cultura han influido fuertemente en las limitaciones de uso que presenta. La accesibilidad al recinto, tanto en términos urbanos como arquitectónicos, ha sido históricamente deficiente, lo cual ha frenado la integración del espacio en la trama cotidiana de la ciudad.

Según la encuesta, la valoración de la accesibilidad por parte de los usuarios fue intermedia: sólo un 22% la calificó como “excelente”, mientras que la mayoría la percibe como “buena” o “regular”, y aproximadamente 1 de cada 8 la considera “deficiente”.

Si bien la ubicación escéntrica y cuenta con una estación de metro integrada, existen barreras físicas y de diseño que dificultan llegar y entrar al espacio con naturalidad. En las entrevistas, urbanistas y arquitectos coincidieron en que la Plaza sufre de una conectividad restringida con su entorno urbano inmediato. A diferencia de un parque abierto, la Plaza de la Cultura está delimitada por verjas perimetrales y controles de acceso, lo que genera una sensación de recinto cerrado y con escasa permeabilidad urbana.

José Enrique Delmonte resumió esta situación afirmando que en ocasiones, el “afán” de proteger, resulta en una sobreprotección excesiva. Señaló que, pese a que el diseño original contemplaba múltiples entradas, actualmente son muy pocas las que se mantienen habilitadas al público de forma cotidiana.

Así, el peatón o vecino no puede atravesar ni acceder libremente desde cualquier lado, sino que debe buscar los pocos portones disponibles, lo cual desincentiva utilizar la Plaza como atajo o espacio de paseo.



Esta configuración respondió quizá al intento de controlar la seguridad, pero tiene el efecto adverso de aislar la Plaza de la vida de las calles circundantes. Como apuntó el mismo experto, es “más fácil poner una verja que invertir en vigilancia o buscar otras soluciones”; el resultado ha sido un espacio seguro en apariencia, pero desconectado del flujo urbano.

El diseño interno tampoco favorece del todo la circulación. En distintos puntos del perímetro, la visibilidad hacia el interior se ve reducida por muros, rejas y vegetación, lo que impide que desde el exterior se perciba actividad, incluso cuando la hay.

Esta desconexión visual y física refuerza la percepción de aislamiento del recinto. Como expresó el arquitecto José Enrique Delmonte, “en vez de integrar la Plaza al barrio, se la encapsuló. Se convirtió en una burbuja cultural”. La metáfora sintetiza el problema de fondo: un espacio que debería estar al servicio de su entorno inmediato, pero que permanece cerrado simbólicamente y funcionalmente.

Este carácter aislado incide directamente en la manera en que la ciudadanía se relaciona con la Plaza, restándole espontaneidad, accesibilidad y sentido de pertenencia.

Darisleyda Sosa destacó que un espacio público exitoso debe “invitar” a la gente a entrar, algo que la Plaza no consigue actualmente: “es cerrada, con bardas perimetrales y poca visibilidad interna... sin ojos que miren hacia adentro, aumenta la inseguridad”.

Esta falta de “ojos en la calle” (en referencia al concepto de Jane Jacobs) ha afectado a la Plaza en múltiples dimensiones: por un lado, la sensación de aislamiento genera una percepción de riesgo (paradójicamente causada por las mismas medidas de cerco); y por otro, la experiencia espacial resulta poco acogedora para el visitante casual, que podría sentirse vigilado o fuera de lugar en un recinto tan controlado.

No obstante, es importante señalar que recientemente se han dado pasos para mejorar la accesibilidad física interna y la inclusión en el diseño.

La administración actual de la Plaza ha implementado adecuaciones como la instalación de rampas en todas las entradas y salidas, facilitando el acceso a personas con movilidad reducida, y la creación de un parque infantil inclusivo con equipamiento adaptado (incluyendo un columpio especial para niños con discapacidad).

Estas mejoras indican una voluntad de hacer el espacio más universalmente accesible y acogedor desde el punto de vista arquitectónico. De hecho, en la encuesta la mayoría valoró positivamente la infraestructura general de la Plaza (el 62% la calificó entre buena y excelente), lo cual sugiere que las edificaciones y facilidades existentes (como museos renovados, áreas verdes y senderos mejorados) son apreciadas por el público.

Sin embargo, la conectividad externa sigue siendo un reto pendiente: la Plaza continúa percibiéndose como una “isla cultural” dentro de la ciudad, con pocas conexiones peatonales fluidas hacia los barrios aledaños y un entorno urbano poco amigable para el transeúnte.

Otro aspecto del diseño físico a considerar es la disponibilidad de apoyos funcionales como estacionamientos, iluminación, señalética y mobiliario urbano.

Los entrevistados mencionan que existen limitaciones en servicios complementarios: por ejemplo, el estacionamiento a menudo es ocupado por entidades gubernamentales cercanas, y la señalización (tanto interna como externa) siempre se ha considerado insuficiente (aunque comenzó a mejorarse recientemente con nueva rotulación). Estas condiciones inciden en la comodidad y orientación del visitante. Pese a ello, la encuesta refleja evaluaciones relativamente aceptables en cuanto a infraestructura (45% la calificó “buena” y 17% “excelente”), lo que sugiere que el público reconoce avances en la calidad física del espacio, pero detecta carencias en su diseño operativo más que en la infraestructura.

En otras palabras, no faltan equipamientos, pero sí su apertura y articulación: de poco sirve tener múltiples puertas si permanecen cerradas, o contar con estacionamientos si no son accesibles al público general.

En síntesis, la forma física de la Plaza de la Cultura ha sido un factor determinante en su aislamiento relativo. El diseño concebido en grandes supermanzanas con verjas y control estatal, pensado quizá para proteger bienes culturales, terminó por dificultar la integración urbana y social del espacio.

La experiencia comparativa con otros lugares sugiere que este modelo requiere adaptaciones: los expertos abogan por abrir más la Plaza, eliminar barreras innecesarias y conectarla con su contexto para incrementar su uso.

La reciente incorporación de facilidades de accesibilidad universal es un acierto en términos de diseño inclusivo, pero queda pendiente el desafío mayor de lograr una accesibilidad urbana y social: que la Plaza sea permeable, fácil de alcanzar y de transitar, y que invite a todos los ciudadanos a recorrerla sin temor ni impedimentos.

La mejora del diseño físico, por tanto, debe ir de la mano con cambios en gestión y programación para revertir esa hermeticidad, pero constituye la base material sobre la cual la vida pública en la Plaza

podrá fluir. Como señaló el arquitecto y urbanista Omar Rancier, un espacio público de calidad requiere accesibilidad y conectividad en paralelo: en la Plaza de la Cultura, ambas dimensiones han estado limitadas, y su fortalecimiento es condición indispensable para cualquier revitalización exitosa.

4.5.4 Valoración del entorno y condiciones de mantenimiento

La percepción ciudadana sobre el entorno físico de la Plaza de la Cultura es mixta: se reconoce una mejora en aspectos como la limpieza y ciertas remodelaciones, pero persisten críticas en torno a la seguridad, el mantenimiento continuo y la provisión de servicios básicos. La encuesta indica que, en su experiencia, los usuarios califican la limpieza general como “buena” (42%), e incluso un 15% la ve “excelente”, lo cual sugiere que los esfuerzos en aseo y orden sí son visibles.

Sin embargo, un tercio la considera apenas “regular” y alrededor de un 8% la tilda de “deficiente”, evidenciando que aún hay margen para mejorar la constancia en la limpieza de áreas verdes, caminos y baños.

Yahaira Torres, gobernadora de la Plaza de la Cultura, confirmó las dificultades para sostener un nivel óptimo de limpieza: por ejemplo, no se dispone de personal de aseo durante los fines de semana, a pesar de ser cuando más visitantes acuden, de modo que los lunes, el cúmulo de trabajo es mayor.

Esta situación se debe a limitaciones presupuestarias que impiden contar con equipos de limpieza los siete días de la semana. La consecuencia es que el mantenimiento se realiza de forma intermitente, lo cual es percibido por el público en esos días de alta concentración donde la acumulación de residuos o el deterioro menor puede notarse.

En cuanto a la seguridad, la opinión ciudadana está dividida. Aunque un 34% calificó la seguridad como “buena” y un 10% incluso como “excelente”, la proporción más alta (40%) la ve “regular” y un segmento significativo (15%) la considera “deficiente”. Es decir, apenas cerca de la mitad de los usuarios se siente plenamente segura en la Plaza, mientras el resto tiene reservas.

Esta percepción ha mejorado respecto a años anteriores, según sugieren los testimonios: la Plaza arrastraba históricamente una fama de abandono e inseguridad en ciertos periodos, con presencia de delincuencia oportunista en las áreas verdes antes de los remozamientos recientes. Carlos Andújar, antropólogo y Director General de Museos, señaló que se ha “recuperado la seguridad prácticamente al 100%” con la nueva gestión, gracias a la mayor vigilancia y el control de accesos. De hecho, la incorporación de una unidad policial fija y la instalación de cámaras de seguridad están en proceso para reforzar este aspecto.

No obstante, la sensación de seguridad del público tarda en consolidarse; la persistencia de la calificación “regular” sugiere que las personas aún son cautelosas, tal vez debido a la falta de actividad constante y a incidentes del pasado que permanecen en la memoria colectiva. La seguridad objetiva puede haberse incrementado con iluminación, vigilancia y reactivación del espacio, pero la seguridad subjetiva (dígase, que el ciudadano se sienta tranquilo al pasear) aún requiere tiempo y quizás estrategias de comunicación que cambien la imagen del lugar.

El mantenimiento de la infraestructura y las áreas verdes es otro punto neurálgico. La encuesta mostró que la mayoría evalúa la infraestructura como buena (45%) o excelente (17%), lo cual refleja los resultados de las inversiones recientes en remozamiento de museos, arreglo de techos, mejoras en jardines y plazas duras. Sin embargo, un 36% sólo la considera regular o peor, recordando que todavía existen áreas pendiente de mejora: por citar algunos ejemplos, fuentes ornamentales fuera de servicio, aceras dañadas por raíces de árboles y bancos o luminarias que requieren renovación.

Desde la Gobernación se admite que el mantenimiento de las áreas verdes es notoriamente costoso y que se depende en gran medida de colaboraciones externas para la ejecución de estas acciones. En efecto, se han gestionado apoyos con el Ayuntamiento del Distrito Nacional para poda y jardinería, y con Obras Públicas para reparaciones de pavimento antes de eventos mayores.

Aun así, el desafío de la sostenibilidad es evidente: el personal de mantenimiento es limitado (25 empleados en total para todo el recinto, incluyendo vigilancia,

jardinería, limpieza y administración) y debería prácticamente duplicarse para cubrir eficientemente el espacio, según la Gobernadora de la Plaza.

La insuficiencia de recursos humanos se traduce en la demora de ciertas labores de mantenimiento o su ejecución de manera correctiva en lugar de preventiva.

Un punto crítico del entorno es la ausencia de algunos servicios básicos para la comodidad del visitante.

Un 39% de los encuestados señaló la necesidad de mejorar la seguridad y vigilancia, y más de un 41% pidió mejoras en limpieza y mantenimiento, lo que confirma la relevancia de estos temas para el público. Asimismo, la falta de una cafetería o área de comida activa dentro de la Plaza surgió como una carencia notable: el cierre del antiguo restaurante Maniquí dejó sin oferta gastronómica interna al recinto, obligando a los visitantes a salir a buscar alimentos o bebidas en los alrededores incluso durante eventos.

Esta carencia no solo reduce la comodidad, sino que priva al espacio de una fuente de actividad cotidiana (un café o puesto de comida podrían mantener cierta afluencia constante de personas). Actualmente, no hay más que un pequeño puesto temporal de venta de comida en ocasiones puntuales, por lo que uno de los planes a futuro es precisamente habilitar un área de alimentos y bebidas dentro de la Plaza. Ello complementaría la experiencia del visitante y animaría estancias más prolongadas, contribuyendo tanto a la vitalidad como a la percepción de seguridad.

4.5.5 Programación cultural y dinamismo

La programación cultural emerge como un factor clave para el dinamismo de la Plaza, y actualmente es vista como insuficiente. De acuerdo con la encuesta, la valoración de la programación cultural es modesta: solo la mitad de los encuestados la califica entre buena o excelente, mientras que la otra mitad la juzga como regular o deficiente. Este resultado cuantitativo se alinea con el hecho de que un 68% de los participantes señalaron la necesidad de mayor variedad y representatividad en la programación cultural como la

principal mejora a implementar en la Plaza (Ver Anexo 3). En otras palabras, existe una demanda latente de mayores actividades culturales, más constantes y más inclusivas, que den vida al espacio de forma sostenida. Actualmente, los eventos de gran escala (como la Feria Internacional del Libro, la Bienal de Artes Visuales, conciertos ocasionales en el Teatro Nacional, por citar algunos) funcionan como picos de dinamismo en el año, congregando a miles de personas.

De hecho, la Feria del Libro del presente año atrajo más de 700,000 visitantes en 10 días (Presidencia de la República Dominicana, 2025), transformando completamente el ambiente de la Plaza durante su realización. Sin embargo, fuera de esos eventos masivos, la oferta cultural regular es escasa y poco visible, lo que redundo en períodos prolongados de inactividad.

Los testimonios de actores culturales respaldan este diagnóstico (Ver Anexo 3). Carlos Andújar, Director General de Museos, reconoció que, tras los remozamientos y la reapertura de las instituciones, la falta de animación cultural en la Plaza es muy marcada.

Actualmente, cada institución dentro de la Plaza gestiona su propia agenda (los museos con exposiciones temporales, la Biblioteca Nacional con presentaciones de libros, el Teatro Nacional con sus temporadas), pero no existe una programación integral de la Plaza como conjunto que garantice actividades atractivas en los espacios abiertos o en horarios nocturnos.

Esta discontinuidad ha llevado a que, por ejemplo, tras la hora de cierre de los museos (6 p.m.), el recinto quede desierto si no coincide con algún espectáculo en el Teatro.



Como señala Carlos Andújar “la Plaza se muere salvo que haya una actividad particular”.

El vacío programático en las tardes-noches deja sin atender a públicos potenciales que podrían ocupar el lugar si se ofrecieran opciones de esparcimiento cultural o recreativo a esas horas. No obstante, se observan esfuerzos recientes por dinamizar la programación más allá de las grandes citas anuales.

La Gobernación de la Plaza, en coordinación con el Ministerio de Cultura, ha implementado en los últimos dos años una serie de actividades periódicas al aire libre orientadas a distintos públicos. Entre ellas destacan clases gratuitas en la Plaza: yoga, yoga sonoro, hip-hop, sesiones de zumba y un programa de baile popular (merengue, salsa, bachata) los sábados, que se extendió por cerca de un año con notable éxito de participación. Estas iniciativas lograron convocar a más de 1,500 personas en conjunto, muchas de las cuales no solían visitar la Plaza previamente.

Asimismo, se realizó por primera vez un campamento de verano infantil con actividades culturales y recreativas para 250 niños de sectores vulnerables, integrándolos a un espacio que les era ajeno. La excelente respuesta de convocatoria de estas experiencias confirmó que la Plaza puede convertirse en un espacio vivo y abierto a la comunidad cuando se ofrece una programación adecuada. Es relevante que tales actividades incorporaron no sólo cultura “alta” sino también deporte y recreación, indicando una visión más holística del dinamismo cultural.

A pesar de estos avances, los mismos gestores reconocen que no quieren detenerse allí y que es necesario intensificar y sostener la programación. Entre las ideas en desarrollo están la introducción de música en vivo, exposiciones al aire libre y actividades que fomenten un acercamiento orgánico entre el arte y los visitantes, de modo que cualquiera que pase por la Plaza se sienta invitado a detenerse y disfrutar.

Actualmente ya se han instalado algunas esculturas en los jardines y se planea habilitar espacios para presentaciones musicales informales. Estas acciones apuntan a dotar al lugar de una programación cultural permanente o al menos recurrente, que trascienda el calendario esporádico previo.

El contraste entre lo que ocurre en la Plaza hoy y lo que podría ocurrir si tuviera más dinamismo es ilustrado por comparaciones con otros distritos culturales. Expertos entrevistados mencionan el caso de la Ciudad Colonial de Santo Domingo, que en la última década pasó de ser un sitio eminentemente nocturno a un centro cultural diurno y familiar, gracias a una diversificación de actividades culturales y a la mezcla de comercios con cultura.

La Plaza de la Cultura, con sus museos concentrados, tiene el potencial de ser otro polo cultural, pero se debe romper con la idea de que la exposición cultural debe suceder dentro de las instituciones. Es decir, hay que sacar la cultura a los espacios abiertos de la Plaza.

Los entrevistados convergen en esta idea: es imperativo utilizar los jardines, explanadas y áreas comunes para presentaciones artísticas, talleres, cine al aire libre, mercados culturales o festivales temáticos.

La encuesta misma revela interés en actividades diversas: por ejemplo, aparte de las visitas a museos (realizadas por un 53% de encuestados) y la Feria del Libro (59%), hubo quienes participaron en Noches Largas de Museos (21%), en inauguraciones de exposiciones (24%) e incluso en clases de yoga en la Plaza (6.5%) (Ver Anexo 3).

Esto denota que, cuando se ofrecen actividades novedosas en la Plaza, sí encuentran público, aunque al inicio sea minoritario.

El dinamismo cultural debe hablarse con la comunicación y la promoción. Muchos ciudadanos no aprovechan la Plaza simplemente porque no se enteran de lo que allí sucede. Como se indicó antes, cerca de la mitad de los encuestados citó la falta de información como un obstáculo para visitarla. En respuesta, las autoridades han empezado a publicar la programación anual de la Plaza en la página web del Ministerio de Cultura y a establecer calendarios coordinados con todas las instituciones del recinto.

No obstante, este esfuerzo informativo aún debe fortalecerse para cambiar los hábitos del público. Al no haber una tradición de actividades constantes, tomará tiempo posicionar la idea de que siempre hay algo por hacer en la Plaza.

4.5.6 Participación ciudadana, inclusión y representatividad cultural

Un aspecto fundamental para el éxito a largo plazo de la Plaza de la Cultura es el grado en que la ciudadanía se sienta incluida, representada y participe de lo que allí ocurre.

Los hallazgos indican que, si bien existe una disposición considerable de la gente a involucrarse, la Plaza aún enfrenta retos para lograr una inclusión cultural plena y una representación diversa de la sociedad en su programación. Además, históricamente la gestión del espacio no promovía mecanismos claros de participación comunitaria, algo que comienza a cambiar recientemente.

Más de la mitad de los encuestados (58%) afirmó sentirse representada por la oferta cultural de la Plaza, pero un 42% indicó que no. Esta división sugiere que un segmento amplio de la población no ve sus intereses culturales reflejados en las actividades o contenidos de la Plaza.

Aquellos que no se sienten representados mencionaron que les haría falta ver más actividades para sentirse incluidos, aunque muchos no supieron concretar qué tipo de oferta quisieran ver (lo cual indica una carencia difusa pero presente).

De manera complementaria, la gran mayoría de los encuestados abogó por una programación más variada (como ya se señaló en el eje anterior), lo que incluye abrir espacio a expresiones culturales no tradicionales o a grupos menos visibilizados.

Este punto fue enfatizado también en las entrevistas: durante años la Plaza ha estado asociada sobre todo a la alta cultura y a eventos patrocinados por el Ministerio de Cultura, lo cual pudo haber excluido manifestaciones populares, urbanas o de comunidades específicas.

Jonathan De Óleo señaló que el Estado históricamente ha visto la Plaza como “un lugar para un grupo social” determinado, es decir, para las élites o la clase media alta, en lugar de concebirla como un espacio verdaderamente democrático y plural. Esta percepción tiene consecuencias: grupos como los jóvenes de barrios populares, los artistas alternativos o incluso

ciertas comunidades étnicas (por ejemplo, inmigrantes haitianos que frecuentan el área por la cercanía de la Maternidad Altagracia) no han sentido la Plaza como “suya”.

La participación ciudadana en la gestión y mejora de la Plaza es otro eje donde se observan tanto potencial como desafíos. Los datos son alentadores en cuanto a la disposición de la ciudadanía: en una escala Likert del 1 al 5, la voluntad de involucrarse de los encuestados promedió 3.7, y cerca del 60% se ubicó en los niveles más altos (4 o 5) de intención de participar en procesos comunitarios para mejorar la Plaza. Es decir, hay un capital social disponible (especialmente entre los jóvenes) que podría canalizarse en voluntariados, consultas o proyectos colaborativos.

Sin embargo, hasta la fecha esa participación ha sido limitada en la práctica. Antes de 2020 no existían mecanismos formales para que la comunidad incidiera en la Plaza; era un espacio gestionado exclusivamente “desde arriba”. Recién con los nuevos programas (clases abiertas, campamentos) se ha comenzado a involucrar a los usuarios como beneficiarios activos, pero no tanto en la toma de decisiones.

Las entrevistas indican que, hasta ahora, la figura del voluntariado ha estado más vinculada a la gestión institucional (por ejemplo, los patronatos de museos) que a procesos de participación comunitaria directa en la programación cultural de la Plaza.

Esto revela una oportunidad clave: abrir espacios donde vecinos y colectivos culturales puedan participar desde la concepción hasta la ejecución de actividades, de modo que estas respondan auténticamente a sus intereses y fortalezcan el sentido de pertenencia hasta el espacio.

La inclusión cultural abarca también la eliminación de barreras de acceso por condición física, socioeconómica o de cualquier otra índole. En lo físico, como se comentó, se han dado pasos importantes (rampas, juegos infantiles inclusivos) que hacen el espacio más accesible para personas con discapacidad.

En lo económico, la mayoría de actividades culturales de la Plaza son gratuitas o de bajo costo, lo cual en principio abre la puerta a todo público. No obstante, persiste cierta segmentación en la práctica: algunos entrevistados notaron que los eventos centrales atraen

predominantemente a públicos de clase media o académicos, mientras que habitantes de sectores populares cercanos apenas participan.

Al comparar la situación deseada con la Ciudad Colonial, se visualiza una mezcla social ideal, donde los públicos tienden a ser más homogéneos en cada evento.

Para replicar este fenómeno en la Plaza de la Cultura, habría que diversificar tanto los contenidos como las estrategias de convocatoria, trabajando con escuelas, juntas de vecinos y organizaciones culturales de los barrios colindantes.

La percepción de pertenencia y la libertad de uso emergen como dimensiones clave en la relación entre ciudadanía y espacio público. Algunos testimonios revelaron tensiones entre los mecanismos institucionales de control y la necesidad de permitir expresiones espontáneas. El caso de los jóvenes a quienes se les impidió grabar videos en las explanadas ilustra cómo ciertas prácticas informales aún se ven restringidas, transmitiendo la idea de que el espacio “no es de todos”.

Como lo resume el sociólogo Jonathan de Oleo: **“Nos han acostumbrado a que la Plaza es algo que nos prestan, no algo que nos pertenece”**. Esta afirmación evidencia una fractura simbólica entre ciudadanía y espacio público, que limita la aprobación espontánea y refuerza la noción de distanciamiento.

Otro entrevistado señaló la ausencia de lugares donde la juventud pueda reunirse o manifestarse, resaltando que estas expresiones forman parte legítima de la vida democrática y de la función social del espacio público.

Este tipo de observaciones sugiere que la Plaza debería asumir también un rol como plataforma de expresión ciudadana para diversas subculturas y movimientos sociales. La adopción de normas de uso más abiertas y una actitud institucional receptiva podrían facilitar esta apropiación legítima del espacio.

A pesar de ello, también se observan signos positivos recientes en respecto a la participación e inclusión. El éxito del programa de baile y de las clases abiertas demuestra que, cuando se invita a la comunidad de manera directa, esta responde y se integra.

Además, la Gobernación ha mostrado apertura para colaborar con instituciones privadas y ONG en eventos (por ejemplo, permitiendo que un banco realice actividades corporativas abiertas en la Plaza, o recibiendo donaciones de empresas para equipamiento).

Estas alianzas pueden extenderse a organizaciones comunitarias para co-crear iniciativas. Por otro lado, la perspectiva de género parece atendida en parte: la amplia participación de mujeres en la encuesta y en las actividades indica que la Plaza es percibida como un lugar relativamente seguro e inclusivo para ellas, aunque siempre son posibles mejoras.

Esta idea de participación va más allá del acceso a actividades: implica la posibilidad de influir, proponer y moldear lo que sucede en el espacio. Como planteó el arquitecto y urbanista Omar Rancier, “La Plaza necesita voces múltiples, no solo institucionales. Necesita conversación, no solo programación”. Esta visión invita a una gestión que escuche activamente y se abra a formas plurales de co-creación cultural.

4.5.7 Gestión institucional y financiamiento cultural

El análisis de la gestión institucional y el financiamiento de la Plaza de la Cultura revela una realidad compleja marcada por la fragmentación de competencias, los recursos limitados y la necesidad de innovación en la administración.

Históricamente, la Plaza no ha contado con un ente gestor unificado dotado de autonomía y presupuesto propios; por el contrario, ha estado supeditada al Ministerio de Cultura y a las diversas instituciones enclavadas en su terreno. Ello derivó a menudo en falta de coordinación y en que “lo de todos” terminara siendo “lo de nadie” en términos de responsabilidad directa.

Las entrevistas y documentos institucionales describen que actualmente coexisten múltiples actores en la gestión: la Gobernación de la Plaza (una oficina bajo el Ministerio que administra los espacios exteriores y coordina mantenimiento y seguridad), la Dirección General de Museos que maneja los museos nacionales dentro de la Plaza, y las direcciones de cada institución

por separado, además del propio Ministerio de Cultura a través de sus viceministerios.

Esta multiplicidad hace que la gestión requiera mesas de coordinación permanentes y provoca, en ocasiones, solapamientos o vacíos. Por ejemplo, el estacionamiento y las áreas comunes son administrados por la Gobernación, pero los eventos en los museos los organiza cada dirección de museo y requieren coordinar agenda con la Gobernación. Hasta hace poco, no existía la figura de un director o gerente de la Plaza con autoridad integral sobre el conjunto, algo que algunos expertos sugieren crear. Es decir, abogan por darle a la Plaza una consideración institucional propia, con un equipo dedicado que pueda planificar y gestionar transversalmente.

Un obstáculo central en la gestión ha sido el insuficiente financiamiento. El Ministerio de Cultura es, según los entrevistados, “uno de los ministerios con menos recursos”, que ni siquiera recibe el 1% del presupuesto nacional previsto por ley. Dentro de esa estrechez, la Plaza compite con numerosas prioridades culturales del país, lo que la coloca en situación secundaria para la asignación de fondos.

La Gobernadora de la Plaza confirma que “mantener la Plaza es costoso” y que enfrentan limitaciones presupuestarias importantes. Por ejemplo, mencionó la imposibilidad de contratar personal de limpieza los fines de semana y la carencia de un sistema de cámaras de vigilancia por falta de fondos.

Actualmente se trabaja con solo 25 empleados para todo el recinto (vigilantes, jardineros, personal de limpieza, administrativo), claramente insuficientes para un espacio de varias hectáreas. Estas carencias presupuestales tienen consecuencias directas en la calidad del servicio que se puede brindar (como fue evidenciado el eje de mantenimiento).

Frente a este escenario, la gestión reciente ha tenido que buscar soluciones creativas de financiamiento y administración. Una de las estrategias destacadas es la conformación de alianzas público-privadas y voluntariados. Según Carlos Andújar, se establecieron voluntariados para cada museo, que sirven de puente con el sector privado a fin de canalizar fondos y proyectos en cogestión.

Estos voluntariados han permitido, por ejemplo, que la remodelación de dos museos se financie con aportes externos ejecutados más rápidamente que vía estatal. La clave es que los voluntarios administran recursos donados y ejecutan obras bajo la orientación técnica de la Dirección de Museos, esquivando trabas burocráticas como licitaciones lentas.

Este modelo, impulsado a nivel nacional por el actual gobierno, ha dado resultados: “Aquí había museos casi muertos y se relanzaron” gracias a nuevos voluntariados que consiguieron fondos de empresas y mecenas. Es decir, se fomentó la autogestión, al gestionar de forma directa los fondos e insumos necesarios.

Esta filosofía proactiva contrasta con la actitud pasiva tradicional de esperar fondos públicos y es exactamente lo que recomiendan también urbanistas entrevistados: que no se use la falta de dinero como excusa para la inacción, sino que se demuestre iniciativa y creatividad para atraer apoyo.

En el caso específico de la Plaza de la Cultura, la Gobernación ha replicado en parte este esquema: ha gestionado apoyo con distintas instituciones del sector privado y de otras entidades gubernamentales para conseguir colaboraciones. Por ejemplo, el parque infantil fue donado en su totalidad por una empresa (MERCASID), y se anticipa que el proyectado parque canino también cuente con patrocinio privado. Asimismo, se coordina con Obras Públicas y el Ayuntamiento del Distrito Nacional la mejora de infraestructuras sin costo directo para Cultura.

Esta red de apoyos evidencia un modelo de gestión colaborativa emergente: dado que los recursos propios son escasos, la Plaza se sostiene gracias a la cooperación interinstitucional y al patrocinio. Si bien esto ha permitido avances, también conlleva cierta fragilidad, pues depende de la buena voluntad y prioridades de terceros.

Otro aspecto de la gestión institucional es la claridad de roles y la planificación estratégica. La Plaza ha experimentado períodos donde carecía de una dirección estratégica: durante los años 2017-2020, varios museos estuvieron cerrados por reparaciones sin un plan claro de animación del entorno, lo que dio la impresión de abandono. Actualmente, con la reapertura, se ha conformado una mesa de coordinación semanal entre la Gobernación y las instituciones residentes, y se elabora un programa anual de actividades.

Sin embargo, falta aún dotar a la Plaza de un sello propio de gestión, como apuntan los entrevistados: una identidad y misión definidas que trasciendan a los funcionarios de turno.

Idealmente, la Plaza debería operar con una estructura similar a la de un parque metropolitano o un complejo cultural autónomo, con presupuesto asignado, personal dedicado y facultad para tomar decisiones ágiles. Por ahora, depende directamente del despacho ministerial para autorizaciones y recursos, lo que puede limitar su flexibilidad.

Un síntoma de las deficiencias actuales fue señalado por José Enrique Delmonte: “todos quieren hacer más por la Plaza, pero nadie se responsabiliza”. Esto, para significar que múltiples entidades reconocen el potencial del espacio y quisieran que funcionara mejor, pero tienden a atribuir la responsabilidad a otra instancia (el Ministerio alega falta de presupuesto; las instituciones locales esperan lineamientos; los gobiernos anteriores citaban trabas burocráticas).



Romper este círculo vicioso requiere un liderazgo claro.

En este sentido, la figura de la Gobernadora de la Plaza intenta llenar ese vacío de liderazgo local. Los entrevistados coinciden en que avanzar hacia una gestión más autónoma sería un paso necesario para consolidar los logros recientes. Dotar a la Plaza de una estructura organizativa estable y una identidad definida, permitiría no sólo sostener los avances actuales, sino proyectar el recinto como un nodo cultural de referencia a nivel nacional.

4.6 Hallazgos principales

El análisis de la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte evidenció la existencia de un vacío histórico en la gestión cultural, cuyo origen institucional puede rastrearse al Decreto 475-97. Este marco legal otorgó a la Gobernación del recinto funciones administrativas básicas (como la armonización de instituciones y el control de parqueos), pero no contempló una estructura clara de gobernanza cultural. Como consecuencia, la gestión del espacio ha operado durante años sin un ente rector que piense y articule la Plaza como unidad cultural integral, lo que ha limitado su funcionamiento, su identidad y sostenibilidad. Las entrevistas confirman que este vacío no es coyuntural ni técnico, sino estructural.

Esta falta de gobernanza se refleja directamente en la fragmentación de la gestión institucional. Las distintas instituciones actúan como entidades autónomas, sin mecanismos sólidos de articulación. No existe una programación cultural que aproveche el recinto, lo que limita el impacto y debilita la identidad de la Plaza, percibida como una simple suma de piezas.

En paralelo, la investigación reveló que la Plaza no ha conseguido consolidarse como un espacio público apropiado ni cotidiano. El 49% de los encuestados indicó que no la ha visitado en el último año (ver Anexo 3), confirmando su uso esporádico. La Plaza no logra insertarse en la rutina cotidiana: sus accesos están limitados por verjas y horarios, y su diseño no facilita el tránsito peatonal ni la permanencia.

Otro hallazgo clave fue la carencia de un sistema documental oficial. Actualmente, no se cuenta con una base de datos funcional y actualizada sobre la gestión cultural de las instituciones públicas. El portal de acceso a la información del Ministerio de Cultura no ofrece data completa ni actualizada.

Durante el proceso investigativo, el acceso a estadísticas de visitantes, registros de uso de espacios o informes técnicos de planificación pertenecientes a la Plaza como conjunto fue limitado, lo cual obstaculiza el monitoreo y el diseño de intervenciones basadas en evidencia.

Desde el punto de vista financiero, la Plaza enfrenta una dependencia estructural del Ministerio de Cultura.

Esto se debe a que no cuenta con un presupuesto propio ni con capacidad de ejecución financiera directa, lo que restringe la implementación de mejoras sostenidas. Las iniciativas ágiles han sido producto de alianzas externas puntuales, pero carecen de continuidad.

Por último, la investigación identificó un potencial ciudadano no aprovechado en torno a la Plaza.

A pesar de su limitada apropiación actual, un 60% de los encuestados mostró alta voluntad de involucrarse en procesos comunitarios de mejora (ver Anexo 3). Sin embargo, esta energía no se canaliza porque no existen canales claros de participación ni espacios de colaboración activos. En conjunto, estos hallazgos revelan que el principal obstáculo para el funcionamiento pleno de la Plaza de la Cultura no es la falta de infraestructura, sino la gobernanza cultural efectiva, la coordinación institucional, los mecanismos de participación y la planificación estratégica.

En este sentido, el reto ya no está en construir, sino en activar la Plaza y hacer que sea sentida como parte de la vida cotidiana por quienes la rodean.



Figura 41. Áreas comunes dentro de la Plaza de la Cultura. Fuente propia (Noviembre, 2025).



Figura 42. Museo de Historia Natural. Fuente propia (Noviembre, 2025).

05

“Kultural”
Modelo de Gestión
Cultural Integral para la
Plaza de la Cultura

Kultural: Modelo de Gestión

5.1 Resumen de la problemática

La Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte constituye un referente significativo dentro del paisaje cultural de la República Dominicana, al reunir en un mismo espacio instituciones dedicadas al arte, la memoria y el patrimonio nacional, como el Teatro Nacional Eduardo Brito, el Museo de Arte Moderno y la Biblioteca Nacional Pedro Henríquez Ureña. Sin embargo, pese a su relevancia simbólica e institucional, la Plaza carece de una estructura de gestión cultural articulada que coordine su funcionamiento de manera integral.

Actualmente, la administración de la Plaza recae en la Gobernación de la Plaza de la Cultura, creada mediante el Decreto No. 475-97, cuyo mandato se limita a mantener la armonía entre las instituciones y salvaguardar las áreas verdes y los parques. Este marco normativo, reafirmado por la Resolución MINC 05-2022, mantiene un enfoque eminentemente operativo y administrativo, sin contemplar la gestión cultural como parte de sus atribuciones.

En consecuencia, la figura responsable de su administración nunca ha tenido la competencia formal de coordinar su programación ni de desarrollar una política cultural específica para el recinto.

El resultado de este vacío institucional es una fragmentación estructural entre las entidades que conforman la Plaza, las cuales dependen de distintos viceministerios o ministerios, y funcionan bajo agendas individuales sin mecanismos de articulación. Esta descoordinación ha derivado en una oferta cultural discontinua, concentrada en eventos de gran escala, como la Feria del Libro o la Bienal de Artes Visuales, sin una programación sostenida que garantice la vitalidad del espacio durante el resto del año.

En noviembre de 2025, el Ministerio de Cultura y la Dirección General de Museos anunciaron la gratuidad de los museos los fines de semana como una acción orientada a incrementar el acceso ciudadano.

Aunque esta medida refleja un interés institucional por ampliar públicos, la experiencia internacional (vista en los modelos analizados en el Capítulo 4) demuestra que la democratización cultural no se logra únicamente

mediante la eliminación del costo de entrada, sino a través de estrategias de programación, mediación y gestión que acompañen y sostengan ese acceso.

En la Plaza de la Cultura, la ausencia de un modelo de gestión articulado limita el impacto de políticas como esta, que requieren coordinación interinstitucional y un uso activo del espacio para generar transformaciones reales en la relación entre ciudadanía e instituciones.

Asimismo, la Plaza presenta limitaciones físicas y simbólicas que agravan su desconexión con la ciudadanía: accesos cerrados o en desuso, escasa señalización, horarios reducidos y una percepción generalizada de inseguridad y abandono. De acuerdo con los resultados del levantamiento aplicado, un 35 % de los encuestados señaló la falta de información como una razón para no participar en sus actividades, lo cual evidencia una brecha entre la oferta institucional y las condiciones reales de acceso de la población.

En suma, la falta de coordinación institucional y la ausencia de una gestión cultural integrada han debilitado el funcionamiento de la Plaza como ecosistema público, limitando su capacidad para

generar vínculos sostenidos entre las instituciones y sus públicos.

Este modelo, centrado en el mantenimiento físico del recinto más que en su desarrollo cultural, ha impedido consolidar la Plaza como un espacio de encuentro ciudadano, participación y creación colectiva.

La presente propuesta busca precisamente superar esta fragmentación, estableciendo un modelo de gestión integral que vincule la gobernanza, la intervención espacial y la programación cultural bajo una visión sistémica y sostenible (ver Figura 43).

Figura 43

Logo de la propuesta "Kultural". Elaboración propia (2025).



5.2 Objetivos de la propuesta

5.2.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión cultural que articule los ejes de Gobernanza, Adecuación y Programación, con el propósito de consolidar la coordinación interinstitucional, optimizar el uso del espacio común y promover la participación ciudadana en la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte.

5.2.2 Objetivos específicos

1 Formular la propuesta integral de un órgano de gestión cultural para la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte, incluyendo su estructura y metodología, a fin de fortalecer las funciones de la Gobernación existente y coordinar de manera integrada las acciones interinstitucionales, administrativas y culturales del conjunto.

2 Plantear intervenciones funcionales en el espacio común que mejoren las condiciones de accesibilidad, circulación y uso cotidiano de la Plaza, contribuyendo a su habitabilidad y a la recuperación de su vocación pública.

3 Diseñar una estrategia de programación cultural colaborativa entre las instituciones del complejo, articulada con las efemérides y dinámicas nacionales, que promueva la diversidad de públicos, la continuidad de actividades y la actualización contemporánea de su oferta cultural.

Tabla 6
Marco Lógico Objetivo específico 1. Elaboración propia (2025).

	Descripción	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Objetivo específico	Formular la propuesta integral de un órgano de gestión cultural para la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte, incluyendo su estructura y metodología, a fin de fortalecer las funciones de la Gobernación existente y coordinar de manera integrada las acciones interinstitucionales, administrativas y culturales del conjunto	Propuesta formal redactada y entregada	Reglamento oficial del Patronato	Existe disponibilidad de diálogo institucional y los recursos administrativos son accesibles. Se mantiene el compromiso político con el proyecto durante todo el año
		≥80% de instituciones del recinto involucradas	Listado de participantes en talleres	
Impacto/ Propósito	Gobernanza cultural fortalecida en la Plaza mediante una gestión integrada que fomente la transparencia y colaboración entre actores. Se implementan prácticas de gobernanza abierta (transparencia, participación e intercambio de información)	Número de proyectos culturales interinstitucionales realizados por el Patronato es ≥ 3	Informes de avance de proyectos conjuntos	Hay continuidad en apoyo político y financiero de las entidades patrocinadoras
		Grado de satisfacción de las instituciones partícipes ≥75%	Encuestas de evaluación	
Productos/ Resultados	Órgano de gestión cultural propuesto, estructurado y aprobado, con estatutos y metodologías claras. Se cuenta con plan operativo anual alineado al objetivo (un año), con indicadores de desempeño	Estatutos y organigrama definidos y aprobados	Copia de la resolución que aprueba la constitución del Patronato	La propuesta es formalmente aceptada por la Gobernación y el Ministerio de Cultura. Existe la voluntad institucional de adoptar la nueva estructura y metodología
		Plan operativo con actividades clave y KPIs establecidos	Plan operativo publicado y de libre acceso	
Actividades	Diagnóstico participativo de la gobernanza actual con insumos actualizados (mapa institucional, roles y procedimientos)	Diagnóstico completo y entregado	Informe técnico del diagnóstico	La Gobernación y los actores clave apoyan activamente el proceso de co-diseño. Se cumplen los plazos de consulta y diseño colaborativo dentro del plazo anual establecido. Se mantiene la estabilidad institucional en el país durante el período de ejecución del proyecto
	Sesiones ordinarias del Patronato para definir necesidades	Número de instituciones consultadas ≥6	Actas de reuniones	
	Talleres de diseño colaborativo con la comunidad	Número de roles y procedimientos mapeados ≥10	Matriz institucional validada	
	Elaboración del plan operativo anual con cronograma e indicadores de desarrollo	Realización de al menos 2 sesiones participativas de levantamiento de información	Registro de asistencia a sesiones participativas	
	Presentación y validación pública del documento final ante las autoridades y actores clave		Acuse de recibo del acta pública	

Tabla 7

Marco Lógico Objetivo específico 2. Elaboración propia (2025).

	Descripción	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Objetivo específico	Plantear intervenciones funcionales en el espacio común que mejoren las condiciones de accesibilidad, circulación y uso cotidiano de la Plaza, contribuyendo a su habitabilidad y a la recuperación de su vocación pública	Informe de diagnóstico y propuesta elaborados	Documento del estudio de accesibilidad de la Plaza	Se dispone de la financiación necesaria para ejecutar las obras de adecuación espacial. Los permisos municipales son expedidos oportunamente. Las condiciones del terreno permiten una evaluación técnica precisa de las intervenciones proyectadas
		No. de mejoras de accesibilidad proyectadas (rampas, señalética)	Planos y renders de las intervenciones propuestas	
Impacto/ Propósito	Espacio público inclusivo y cómodo: mayor fluidez peatonal y permanencia de usuarios. Se incrementa el uso cotidiano de la Plaza por diversos públicos, mejorando su calidad urbana y habitabilidad	Incremento en afluencia diaria registrada (+30% según conteos pre/post implementación).	Registros de conteo peatonal antes/después de obras	Se asegura el mantenimiento periódico y sostenido de las obras de adecuación.
		Índice de satisfacción de visitantes (≥3.5)	Encuesta a los usuarios sobre comodidad y accesibilidad	
Productos/ Resultados	Diseño y plan de obras de adecuación espacial aprobado. Se genera un proyecto que incluye mejoras físicas concretas, contemplando accesos adaptados, espacios de descanso, señalética inclusiva y áreas verdes mejoradas	Propuesta completa entregada al 100%	Planos aprobados por las autoridades correspondientes	La normativa local de urbanismo es acogida y permite la aprobación de las intervenciones propuestas. Existe disponibilidad de técnicos especializados para la supervisión del proyecto
		% de requerimientos de accesibilidad cubiertos al 100% según la normativa	Acta de aprobación del proyecto por el comité técnico	
Actividades	Auditoría de accesibilidad y movilidad para identificar barreras físicas y cognitivas	Auditoría completada	Informe técnico	La comunidad participa activamente en el co-diseño y avalan las soluciones propuestas. Se logra una coordinación efectiva con las entidades de obras públicas adyacentes y con los técnicos especializados necesarios. Se obtiene el compromiso formal de los fondos requeridos para la ejecución de las obras menores en el plazo establecido
		No. de barreras identificadas	Registro fotográfico	
	Talleres de co-diseño con usuarios para definir soluciones	No. de talleres realizados y no. de participantes	Listas de asistencia	
		Diseño de soluciones físicamente inclusivas: rampas, escaleras con barandales, aceras amplias y pavimento liso, señalética clara (en braille y audio), iluminación adecuada, espacios de descanso con sombra	Diseño aprobado	
	No. de componentes inclusivos integrados			
	Elaboración de proyectos de ejecución y presupuesto	Presupuesto detallado con cotizaciones	Documento técnico completo	
Presentación comunitaria de propuestas y ajustes	No. de asistentes	Registro de participantes		

Tabla 8

Marco Lógico Objetivo específico 3. Elaboración propia (2025).

	Descripción	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Objetivo específico	Diseñar una estrategia de programación cultural colaborativa entre las instituciones del complejo, articulada con las efemérides y dinámicas nacionales, que promueva la diversidad de públicos, la continuidad de actividades y la actualización contemporánea de su oferta cultural	Estrategia anual formulada y aprobada	Documento de la estrategia	Existe apoyo activo de instituciones culturales para la colaboración. Se dispone del presupuesto necesario para la ejecución inicial de la programación. Se garantiza el apoyo en difusión por parte de actores clave
		Agenda cultural (1 año) establecida	Calendario oficial disponible al público	
Impacto/ Propósito	Incremento de la participación ciudadana. Diversificación de las audiencias en la Plaza, mediante una oferta continua y articulada. La programación se adapta a distintos perfiles de público y mantiene su pertinencia cultural a lo largo del año	Número de eventos anuales y tasa de repetición de las actividades	Registros de asistencia por evento	El interés comunitario por la oferta cultural se mantiene sostenido. El clima sociocultural es estable y no interrumpe la continuidad de las actividades
		Perfil sociodemográfico de asistentes	Informes de evaluación de eventos	
Productos/ Resultados	Estrategia cultural articulada lista para implementarse, considerando alianzas con entidades, calendario de actividades y plan de comunicación	Alianzas formales establecidas (convenios firmados con ≥3 instituciones)	Actas de reunión	Las instituciones aliadas demuestran responsabilidad y cumplimiento en sus compromisos. Se mantiene la estabilidad de las fechas y conmemoraciones de las efemérides nacionales
		Número de efemérides integradas a la agenda cultural (≥5 efemérides nacionales)	Material de promoción (folletos, redes sociales) con la programación	
Actividades	Diagnóstico de efemérides y tendencias culturales	Diagnóstico completo y validados (≥10 efemérides identificadas)	Informe del diagnóstico con un listado sistematizado de efemérides y eventos	Existe colaboración activa y efectiva de artistas y mediadores para el co-diseño y la ejecución de la agenda cultural. Se mantiene la continuidad política-cultural y la alineación con la agenda nacional. Se garantiza el apoyo tecnológico requerido para difundir correctamente la programación
	Sesiones de diseño participativo con organizaciones culturales y representantes comunitarios	No. de sesiones realizadas (≥2)	Minutas de las sesiones	
	Elaboración de agenda cultural colaborativa con diversidad en la programación	Agenda actual finalizada	Documento final de la agenda cultural	
		No. de actividades planificadas por eje (≥2)	Calendario oficial disponible al público	
	Definición de plan de promoción para atraer nuevos públicos	Estrategia de comunicación aprobada	Plan de comunicación	
	Ejecución de eventos piloto con seguimiento y ajustes trimestrales de la estrategia	No. de eventos piloto ejecutados (≥3) y No. de ajustes integrados por revisión trimestral	Registros de asistencia por evento Informes trimestrales de seguimiento	

5.3 Descripción de la propuesta

Kultural plantea un modelo de gestión cultural integral que responda a la complejidad estructural identificada en la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte. El diagnóstico evidencia un problema sistémico que atraviesa los niveles de decisión, gestión y ejecución, afectando la coherencia entre las instituciones y su relación con la ciudadanía (ver Figura 43).

Figura 44
Diagrama de diagnóstico de la gestión de la Plaza. Elaboración propia (2025).



El modelo se formula como una respuesta directa a la desarticulación institucional y operativa identificada a lo largo de la investigación, orientándose a redefinir la gestión de la Plaza desde una visión que articula la gobernanza, la intervención física y la programación cultural dentro de un mismo marco de planificación. Esta integración busca superar la lógica fragmentada que actualmente domina la gestión del recinto y establecer una base común para la toma de decisiones, la activación del espacio y la relación con los públicos.

En correspondencia con los lineamientos del Plan Estratégico Institucional de Cultura 2025–2028, la propuesta asume como punto de partida los principios de eficiencia administrativa, articulación interinstitucional y acceso equitativo a la cultura, impulsados por el Ministerio de Cultura. Desde esa base, busca optimizar el uso de la Plaza, consolidar su gobernanza y proyectarla como un referente nacional de encuentro ciudadano, aprovechando de manera estratégica sus recursos físicos, institucionales y culturales.

En la literatura revisada, Chavarría et al. (2019) plantean que los modelos de gestión cultural se estructuran a partir de cinco componentes: contexto, fundamentos conceptuales, fines, bases metodológicas y prácticas de gestión; pero advierten que no pueden aplicarse de manera automática, ya que cada espacio cultural requiere estrategias adaptadas a su realidad institucional y social. Bajo esa premisa, la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte demanda la formulación de un modelo propio, construido desde los fundamentos revisados y adaptado a su contexto específico de gobernanza y participación.

A diferencia de varios referentes latinoamericanos analizados, como el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín o la Red FAROS de Ciudad de México, donde las estructuras jurídicas ya estaban consolidadas, en este caso es necesario repensar la gestión desde su base, orientándola hacia una gobernanza cultural centrada en la comunidad y en las necesidades identificadas por los propios usuarios.

Para alcanzar este propósito, se definen tres pilares de acción: **Gobernanza, Adecuación y Programación.**

Cada uno aborda un ámbito específico de la problemática y juntos conforman un sistema articulado que permite reactivar la función pública de la Plaza: La gobernanza establece los lineamientos de gestión; la adecuación mejora las condiciones físicas de acceso y habitabilidad; y la programación cultural garantiza la vitalidad y permanencia del espacio en el tiempo.

Figura 45
Pilares del modelo de gestión cultural integral. Elaboración propia (2025).



Pilar 1 – Gobernanza

El pilar de Gobernanza propone la creación del Patronato de la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte, un organismo interinstitucional que operará en conjunción con la Gobernación de la Plaza, encargada de la operación cotidiana del recinto.

El Patronato, una figura habitual en la gestión de espacios culturales que reúne actores públicos, privados y comunitarios para orientar su desarrollo, tendrá como propósito principal la coordinación de las decisiones estratégicas de gestión cultural del conjunto. De esta forma, busca garantizar la coherencia entre las instituciones residentes, la planificación de las actividades y el uso compartido del espacio público.

Esta estructura de gestión descentralizada mantendrá una corresponsabilidad con el Ministerio de Cultura, asegurando que su desarrollo se vincula con los grandes lineamientos de política cultural nacional. La Gobernación, en este contexto, conserva su rol como garante de los intereses del Ministerio en el recinto.

El Patronato se concibe como un órgano colegiado, es decir, una mesa de decisión colectiva que integra representantes institucionales, técnicos y comunitarios. Su función es ordenar la gobernanza cultural del complejo, estableciendo criterios comunes, mecanismos de articulación y herramientas de evaluación.

A diferencia de la Gobernación (que conserva las funciones operativas), el Patronato actúa como ente articulador, responsable de la planificación cultural, la coordinación interinstitucional y la definición de estándares de gestión y uso del espacio.

Como soporte físico a esta estructura de gestión, la Gobernación contará con una oficina tipo contenedor instalada en la propia Plaza, funcionando como sede visible y accesible para los usuarios. Este espacio permitirá realizar reuniones de coordinación, atención al público y actividades de gestión, pero también servirá como punto de encuentro operativo para los “formatos enchufables” que se desarrollarán más adelante en el pilar de Programación.

La presencia de esta estructura en el espacio público facilita tanto la identificación institucional como la articulación cotidiana de la vida cultural del recinto.

Este modelo se inspira en experiencias latinoamericanas como el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín (SBPM) y los FAROS de Ciudad de México, donde la gestión cultural ha permitido vincular instituciones, comunidad y territorio a través de metodologías participativas y ciclos de planificación conjunta. En ambos casos, la gobernanza se convierte en el eje que da estabilidad y sentido a las intervenciones físicas y a la programación cultural.

Alineación con las políticas culturales nacionales

La creación del Patronato responde directamente a los objetivos de la Estrategia Nacional de Cultura 2025-2028, que propone fortalecer las capacidades institucionales del sistema cultural público mediante modelos de gestión eficientes e inclusivos.

En particular, este pilar se vincula con dos de sus ejes principales:

Eje 1. Optimización de la gestión operativa y administrativa: el Patronato introduce un mecanismo formal de coordinación entre las instituciones culturales del recinto, con reglas claras en torno a la toma de decisiones, la documentación de acuerdos y la evaluación de resultados.

Eje 2. Acceso y participación ciudadana: la inclusión de representantes comunitarios y la implementación de mesas de diálogo, garantizando que la planificación y la programación respondan a las necesidades reales de los públicos.

De esta forma, el Patronato traduce la política cultural nacional a escala local, consolidando la Plaza como un espacio modelo de gobernanza participativa, alineada con los principios de eficiencia, transparencia y accesibilidad impulsados por el Ministerio de Cultura.

Composición del Patronato

El Patronato estará conformado por un máximo de diez (10) miembros, seleccionados a partir de criterios técnicos y de representatividad institucional. Su estructura asegura la presencia de los principales actores vinculados a la gestión cultural, urbana y comunitaria de la Plaza.

Selección y duración de los mandatos

Los miembros serán designados mediante nominación institucional y validación pública, basando su selección en el mérito profesional (para garantizar las competencias técnicas), la trayectoria comprobada en gestión cultural (para asegurar la experiencia en el ecosistema cultural) y el compromiso ético con el interés público (para alinear las decisiones con el beneficio social y la transparencia).

Para asegurar la operatividad y la independencia política del Patronato, los cargos tendrán una duración de tres (3) años, con opción a una reelección. La renovación será escalonada por tercios anuales.

Este mecanismo de renovación implica que cada año solo se reemplazará o ratificará a un tercio de sus miembros. De esta forma, se garantiza la continuidad institucional y la transferencia de conocimiento, pues siempre habrá miembros con experiencia vigente en el Patronato, evitando que los cambios de gobierno desestabilicen totalmente la gestión de la Plaza.

Además, se mantendrá la transparencia como principio rector: los perfiles y resultados de cada proceso de designación serán de acceso público, garantizando la independencia frente a los cambios de gobierno.

La composición del Patronato recaerá sobre los siguientes delegados institucionales y miembros electos:

- Gobernación de la Plaza de la Cultura
- Ayuntamiento del Distrito Nacional
- Teatro Nacional
- Biblioteca Nacional Pedro Henríquez Ureña
- Cinemateca Dominicana
- Museo de Arte Moderno
- Museo del Hombre Dominicano
- Museo Nacional de Historia y Geografía
- Museo de Historia Natural

Asesoría:

- Gestor cultural
- Representante comunitario

Funciones del Patronato

El Patronato tendrá responsabilidades normativas, estratégicas y de seguimiento, organizadas en orden de importancia:

- Definir lineamientos de gestión cultural de conjunto, estableciendo criterios de accesibilidad, diversidad, pertinencia cultural y sostenibilidad de las acciones.
- Coordinar la relación interinstitucional, articulando agendas, proyectos y calendarios entre las instituciones y autoridades del recinto.
- Aprobar y difundir una agenda cultural común, consolidada en una plataforma unificada de comunicación pública.
- Establecer estándares operativos del espacio abierto (accesos, horarios, seguridad, iluminación, limpieza) en coordinación con la Gobernación.

- Escuchar e incorporar las necesidades de la comunidad, a través de mesas participativas, cabildos culturales y mecanismos de retroalimentación ciudadana.
- Habilitar una Ventanilla de Solicitudes y Propuestas Culturales, como canal formal para recibir iniciativas, requerimientos o colaboraciones de ciudadanos, instituciones o colectivos artísticos. Esta ventanilla permitirá dar seguimiento a las solicitudes con criterios de equidad y trazabilidad.

Garantizar la rendición de cuentas y la transparencia institucional, promoviendo la publicación periódica de actas, indicadores de gestión y resultados financieros. Promover colaboraciones y apoyos interinstitucionales, orientados a fortalecer la gestión, la infraestructura y la programación cultural del conjunto.

Metodología de trabajo

El Patronato operará mediante una metodología de trabajo colaborativa, documentada y transparente, con reglas de funcionamiento claras y mecanismos permanentes de comunicación que garanticen la eficiencia interinstitucional:

- **Sesiones ordinarias:** Se realizará una reunión mensual, estableciendo quórum reglamentado y decisiones por mayoría simple.
- **Sesiones extraordinarias:** Podrán ser convocadas por la presidencia o por al menos tres (3) miembros, con previa comunicación formal a todos los integrantes.
- **Toma de decisiones:** Los acuerdos se considerarán válidos con un 75% de los votos a favor de los miembros presentes, garantizando consensos amplios y evitando decisiones unilaterales.
- **Secretaría técnica:** Tendrá la responsabilidad de gestionar la agenda, coordinar las acciones interinstitucionales, realizar el seguimiento de acuerdos y elaborar informes trimestrales.

- **Comunicación Continua:** Se mantendrán canales digitales compartidos para facilitar el intercambio constante de documentos, reportes y minutas.
- **Rendición pública de resultados:** Se publicarán informes semestrales y se actualizarán los indicadores de gestión en el portal institucional, como parte del compromiso de transparencia.

A este sistema se añade la corresponsabilidad ciudadana, entendida como la participación activa de la comunidad cultural y de los usuarios en la orientación de la gestión. Para ello, el Patronato incorporará tres tipos de talleres participativos, cada uno vinculado a un eje del modelo:

1. **Talleres de diseño organizativo**, destinados a co-definir la estructura del organismo, sus estatutos y protocolos internos.
2. **Talleres de programación cultural**, desarrollados junto a representantes comunitarios para alinear los contenidos de la agenda con sus intereses y dinámicas.
3. **Talleres de adecuación espacial**, orientados a que los usuarios aporten insumos sobre accesibilidad,

circulación y soluciones inclusivas para la mejora del entorno y su infraestructura.

Estos espacios garantizan que la toma de decisiones se base en necesidades reales y criterios de pertinencia cultural. Los resultados se verificarán mediante los registros de asistencia, la documentación de acuerdos y el análisis del feedback obtenido en las sesiones pilotos y en las evaluaciones posteriores.

Este sistema, que integra mecanismos formales de coordinación interinstitucional y procesos de corresponsabilidad ciudadana, está diseñado para garantizar la eficacia en la toma de decisiones y asegurar la continuidad del trabajo más allá de las reuniones ordinarias. De esta manera, se consolida una práctica de gestión actualizada, documentada y sensible a las necesidades reales de los usuarios y de las instituciones que conforman la Plaza.

Alianzas institucionales

Como parte de su modelo de trabajo, el Patronato promoverá la conformación de una red de aliados estratégicos, integrada por instituciones del sector público, privado y académico que, sin formar parte de su estructura formal, puedan actuar como socios clave en proyectos específicos. Estas colaboraciones se activarán según las necesidades del modelo, fortaleciendo diferentes etapas de gestión, intervención o programación.

La red se concibe como un entramado de colaboración especializada, orientada a fortalecer la capacidad técnica, financiera y operativa de la Plaza, así como a ampliar su alcance ciudadano.

Entre los aliados potenciales se contemplan:

- Empresas del sector energético y de servicios urbanos, para proyectos de iluminación, señalética y mantenimiento sostenible.
- Entidades financieras y de telecomunicaciones, mediante programas de patrocinio cultural y responsabilidad social.
- Universidades y centros de formación, como aliados en investigación, mediación cultural y capacitación profesional.
- Fundaciones y organizaciones culturales, para la coproducción de actividades, voluntariado y apoyo a programas comunitarios.

El proceso de selección para alianzas y patrocinio privado se basará en la idoneidad ética de la empresa, su compromiso con la responsabilidad social y la alineación de sus valores con el interés público de la Plaza. Cada colaboración será formalizada mediante dos figuras legales principales: convenios de colaboración (para aportes técnicos o en especie) y patrocinios (para aportes financieros a cambio de visibilidad), con objetivos y tiempos definidos, y reportada en los informes de gestión del Patronato.

Estas alianzas, concebidas como una extensión dinámica del modelo, refuerzan su sostenibilidad, su capacidad de innovación y su vinculación con el entorno urbano.

Pilar 2 – Adecuación

El pilar de Adecuación aborda la dimensión física y operativa del modelo de gestión. Su objetivo es mejorar las condiciones de accesibilidad, orientación y habitabilidad de la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte, garantizando un uso cotidiano más seguro, claro y confortable para la ciudadanía.

Las acciones planteadas responden directamente a los hallazgos de la investigación. En la encuesta aplicada, el público identificó como prioridades la mejora del mantenimiento (165 menciones), la seguridad y vigilancia (158) y la accesibilidad (111). Asimismo, los entrevistados demandaron la apertura del recinto, la mejora de su conectividad interna y la clarificación de los recorridos entre instituciones, factores que hoy limitan la apropiación diaria del espacio.

A partir de estas evidencias, el pilar se centra en intervenciones tácticas, viables y estratégicas que adecúan el espacio común para permitir tanto el uso espontáneo como la futura programación cultural.

Este enfoque se sustenta en la visión de Jan Gehl (2010) sobre el espacio público como escenario de interacción social y en experiencias latinoamericanas donde la mejora física del entorno ha servido de base para fortalecer la relación entre comunidad, instituciones y patrimonio.

La adecuación se organiza bajo tres criterios operativos fundamentales:

- **Accesibilidad y conectividad peatonal:** Garantizar un tránsito continuo y una relación permeable entre la Plaza y su entorno urbano.
- **Legibilidad y orientación:** Facilitar la navegación mediante sistemas claros de información, señalética y puntos de referencia comprensibles.
- **Confort y seguridad:** Asegurar condiciones mínimas de iluminación, mobiliario y habitabilidad que permitan el uso cotidiano y la permanencia ciudadana.

Estos criterios estructuran las intervenciones propuestas en la siguiente matriz (Ver Tabla 9).

De forma complementaria a las mejoras funcionales, la adecuación integra una dimensión simbólica y comunicacional orientada a fortalecer la legibilidad del conjunto y facilitar su comprensión por parte de los usuarios. Esta línea se apoya en la noción de legibilidad urbana planteada por Kevin Lynch (1960), entendida como la capacidad de un entorno de ser leído y recordado a partir de señales claras, hitos reconocibles y recorridos coherentes; así como en los aportes de Rubim (2005) sobre la mediación cultural como proceso que traduce el contenido institucional hacia la experiencia ciudadana.

Desde esta perspectiva, la intervención busca que la Plaza de la Cultura se perciba como un paisaje cultural integrado, donde la forma física y la experiencia simbólica se refuercen mutuamente. La legibilidad no solo implica orientar al visitante, sino permitirle reconocer la estructura del conjunto, comprender la relación entre sus instituciones y construir una narrativa común que haga el espacio más accesible, identificable y apropiable.

Tabla 9

Matriz de Adecuación Espacial. Elaboración propia (2025).

Dimensión	Deficiencia identificada	Intervención propuesta	Impacto esperado	Actores responsables
1. Legibilidad y orientación	Ausencia de mapa general	Mapas “Usted está aquí” en accesos y nodos estratégicos	Lectura clara del conjunto	Patronato + Ministerio de Cultura + Gobernación
	Señalética insuficiente	Señalética direccional unificada	Mayor autonomía del visitante	
	Información dispersa o inexistente	Paneles informativos sobre historia, esculturas y patrimonio	Accesibilidad informativa universal	
	Falta de recursos accesibles	Señalización táctil accesible	Identidad espacial coherente	
2. Accesibilidad y conectividad peatonal	Accesos laterales cerrados	Apertura y recuperación de accesos laterales	Integración física del conjunto	Gobernación + Alcaldía del Distrito Nacional + Dirección General de Museos
	Entradas poco visibles	Señalización de entradas activas	Reducción de barreras	
	Recorridos fragmentados	Rutas peatonales claras mediante urbanismo táctico	Mayor permeabilidad con el entorno urbano	
	Falta de continuidad entre instituciones	Continuidad de recorridos entre museos y espacios	Mayor seguridad y habitabilidad	
3. Confort y seguridad de uso cotidiano	Iluminación insuficiente	Incremento de luminarias LED	Incremento de la permanencia ciudadana	Gobernación + Alcaldía del Distrito Nacional + Patronato
	Mobiliario deficiente	Bancas modulares en nodos de encuentro	Condiciones básicas para la programación cultural	
	Áreas verdes deterioradas	Recuperación de jardinería y sombreados		
	Inexistencia de tomacorrientes	Instalación de puntos eléctricos para activaciones		

Para materializar esta dimensión, se propone un conjunto mínimo de recursos de orientación e información que operan de manera conjunta:

- Mapas de ubicación en puntos estratégicos.
- Señalética direccional y educativa.
- Accesibilidad informativa, incorporando braille, relieves, alto contraste y tipografías accesibles en toda la señalética.

La integración de estos elementos garantiza que la infraestructura de la Plaza no sólo soporte el tránsito, sino que también comunique sentido, facilite la circulación y acompañe la experiencia cultural.

En conjunto, las intervenciones espaciales y simbólicas traducen el modelo de gestión en acciones visibles y operativas, habilitando condiciones mínimas para el uso cotidiano y preparando el terreno para la activación cultural.

Así, el pilar de Adecuación se configura como el vínculo operativo entre la gobernanza y la programación, haciendo tangible la gestión cultural en la vida diaria de la ciudadanía y permitiendo que la Plaza vuelva a funcionar como un espacio público activo, legible y accesible.

A partir de estas condiciones espaciales y operativas, el siguiente pilar aborda la activación cultural del recinto, proponiendo una programación articulada con las instituciones residentes y con las dinámicas comunitarias.

Pilar 3 – Programación

El pilar de Programación constituye el componente más dinámico del modelo, pues traduce las condiciones físicas y de gobernanza en una oferta cultural continua, diversa y articulada. Su propósito es responder al vacío programático identificado en el diagnóstico, donde se evidenció que las actividades de la Plaza de la Cultura operan de manera fragmentada, sin una narrativa común ni una planificación anual que integre a las instituciones residentes.

Como se documentó en el análisis programático visto en el capítulo anterior, la Plaza presenta una activación cultural intermitente, concentrada en eventos de gran escala y con escasa coordinación interinstitucional, lo que limita su potencial como espacio cultural de uso cotidiano.

La propuesta programática que se presenta a continuación se concibe como un ejercicio de ordenamiento y proyección, orientado a dar estructura y ritmo al quehacer cultural del recinto.

Su finalidad no es sustituir las agendas institucionales existentes, sino ofrecer un marco de articulación que permita vincularlas entre sí y con la ciudadanía.

Para su implementación definitiva, será necesaria una lectura crítica por parte del Patronato y la Gobernación, evaluando las posibilidades reales de ejecución, las prioridades de cada institución y las dinámicas de la escena cultural en el momento de su puesta en marcha.

La programación deberá ser un documento moldeable, susceptible de actualización y ajuste anual.

Criterios de construcción de la agenda cultural

La formulación de la agenda respondió a dos criterios centrales:

Diversidad de contenidos

Este principio responde directamente a las solicitudes expresadas en el diagnóstico que señalan la necesidad de una programación variada en formatos, temáticas y públicos. Este criterio guía la estructuración de los ejes temáticos (Formación, Diálogo, Activaciones Culturales, Mercados Creativos y Bienestar), asegurando una oferta inclusiva y accesible para los diferentes grupos de usuarios de la Plaza.

Articulación con efemérides, festivales y ciclos culturales preexistentes

Para evitar la creación de una programación desarticulada de la realidad cultural del país, se utilizan como anclajes las principales actividades que se realizan anualmente: ferias, festivales escénicos, temporadas de danza, celebraciones patrimoniales y conmemoraciones cívicas.

Este acercamiento facilita la vinculación institucional, fortalece la coherencia temática de la propuesta mes a mes y asegura que la Plaza se integre activamente al circuito cultural nacional.

Criterios de articulación institucional

El éxito de integración de esta agenda cultural depende en gran medida de la coordinación interna entre las instituciones residentes. Por ello, cada actividad propuesta se concibe como una oportunidad de colaboración, donde museos, bibliotecas, teatros y entidades aliadas pueden aportar contenidos o sumarse a iniciativas comunes según sus agendas y capacidades.

Este principio reconoce que la programación definitiva de la Plaza dependerá del diálogo interinstitucional y de la lectura crítica que empleen el Patronato en conjunto a la Gobernación, tomando en consideración las posibilidades de producción y el contexto cultural del momento.

Agenda Cultural

El cronograma que se presenta a continuación organiza, mes por mes, una propuesta de programación basada en los cinco ejes definidos: **(1) Formación y capacitación, (2) Diálogos y reflexión, (3) Mercados culturales y ferias, (4) Activaciones y espectáculos, (5) Activación física y bienestar.**

Cada mes integra actividades vinculadas tanto a efemérides como a eventos culturales recurrentes, articulando una oferta diversa para consolidar la participación ciudadana.

A continuación, se presenta la agenda cultural propuesta:

Enero

Enero toma como punto de partida el Festival de Cine Global y la apertura del calendario audiovisual nacional. La programación del mes fortalece este eje mediante actividades de formación cinematográfica, espacios de análisis y presentaciones al aire libre, consolidando la Plaza como un nodo de encuentro para creadores, espectadores y profesionales del sector audiovisual.

Febrero

La agenda de febrero se articula en torno al Carnaval, una de las festividades culturales más representativas del país. A partir de esta efeméride, el mes integra contenidos sobre identidad, folclore y patrimonio vivo, complementados con ferias y activaciones que celebran la creatividad popular y sus expresiones comunitarias.

Marzo

La programación de marzo se construye alrededor del Mes Nacional del Teatro, integrando talleres, laboratorios creativos, conversatorios y espectáculos orientados al fortalecimiento del ecosistema teatral dominicano. Las actividades buscan activar la Plaza como escenario de exhibición, reflexión y formación en artes escénicas.

Abril

Abril se vincula a las prácticas culturales y simbólicas asociadas a la Semana Santa. La programación destaca la religiosidad popular, el arte sacro y la discusión sobre sus implicaciones sociales y patrimoniales, complementando estas reflexiones con música, performance y actividades de bienestar.

Mayo

La agenda de mayo se sostiene sobre el eje de la identidad urbana, tomando como referencia efemérides relacionadas con el patrimonio cultural local. Las actividades abordan la memoria de Gascue, la creación gráfica contemporánea y las prácticas artísticas que reinterpretan el territorio desde la participación ciudadana.

Junio

La programación de junio se articula en torno al Mes de la Herencia Africana en República Dominicana, integrando actividades que destacan la influencia afrocaribeña en la identidad nacional. A través de música, diálogos, talleres y mercados creativos, el mes celebra las tradiciones, memorias y expresiones culturales de origen africano, fortaleciendo una visión inclusiva y plural de la cultura dominicana.

Julio

La programación de julio se articula en torno a las dinámicas de verano, integrando talleres creativos, actividades familiares y espectáculos que activan la Plaza como espacio de convivencia estacional.

A partir del eje de las artes vivas, el mes incorpora música, astronomía, cuentacuentos y prácticas comunitarias que estimulan la participación intergeneracional y el disfrute del espacio público.

Agosto

Agosto se centra en la producción creativa de las juventudes y en las estéticas contemporáneas que dialogan con la ciudad. La programación combina talleres de reciclaje, caligrafía, cerámica y muralismo, junto a paneles sobre sostenibilidad, gobernanza cultural y prácticas artísticas urbanas. Las activaciones buscan fortalecer el vínculo entre expresión juvenil y apropiación responsable del espacio.

Septiembre

La agenda de septiembre toma como eje la historia urbana y la documentación comunitaria del territorio, con énfasis en Gascue y su identidad arquitectónica. El mes integra talleres de periodismo comunitario, creación de fanzines, recorridos patrimoniales e instalaciones fotográficas, acompañados de diálogos sobre autogestión cultural y expresiones artísticas que rescatan memorias del barrio y de la ciudad.

Octubre

La programación de octubre se articula en torno a las tradiciones folclóricas y las prácticas comunitarias vinculadas a la espiritualidad y las fiestas patronales. Las actividades incluyen laboratorios de ritmos tradicionales, narrativas orales, performance, cine fórum y ferias folclóricas, configurando un mes dedicado a la valoración y salvaguarda del patrimonio oral, musical y ritual del país.

Noviembre

En Noviembre se celebra el Día Nacional del Merengue y los ritmos criollos como parte esencial del patrimonio dominicano. La agenda combina talleres especializados, paneles de discusión, conciertos, micro espectáculos y espacios de lectura que abordan el rol de la música en la identidad nacional. El mes dinamiza la Plaza a través de prácticas participativas y espectáculos orientados a la danza y la música tradicional.

Diciembre

La programación de diciembre se alinea con las festividades navideñas y los rituales comunitarios de cierre de año. El mes integra talleres creativos, ferias artesanales, cantos tradicionales, proyecciones y un acto de rendición de cuentas de la gestión cultural. Las actividades buscan fomentar el encuentro, la memoria compartida y la participación pública en un ambiente festivo y accesible.

A continuación, se presenta el cronograma mes a mes que sostiene la agenda cultural propuesta.

Tabla 10

Agenda Cultural Enero. Elaboración propia (2025).

Mes	Eje	#	Actividad	Descripción
Enero	Formación y capacitación	1	Seminario de Economía Creativa	Curso intensivo sobre modelos de negocio, gestión financiera y propiedad intelectual en el sector cultural.
		2	Taller avanzado de guión y pitching cinematográfico	Sesiones prácticas sobre la estructura narrativa para cine y la presentación efectiva de proyectos a inversionistas.
		3	Capacitaciones: Análisis Cinematográfico	Clases sobre la historia, el lenguaje y las técnicas de análisis de la crítica cinematográfica.
		4	Workshops de actuación para cámara	Taller práctico de técnicas de interpretación y expresión corporal enfocadas en el medio audiovisual.
		5	Seminario: La dirección de cine según estándares internacionales	Clase magistral sobre el proceso creativo de dirección, el mise-en-scène y la relación con el equipo técnico.
		6	Taller de gestión de proyectos culturales (módulo cinematográfico)	Taller de presupuesto, búsqueda de fondos (fundraising) y planificación para proyectos audiovisuales.
	Diálogos y reflexión	1	Ponencia: La gestión cultural como punto de enunciación	Conferencia sobre el rol del gestor como mediador, curador y constructor de discursos culturales.
		2	Charla: Alfabetización audiovisual en la infancia	Conversatorio para padres y educadores sobre el consumo crítico de cine y medios en la niñez.
		3	Foro: Políticas públicas y el ecosistema audiovisual dominicano	Panel con entidades de fomento sobre el marco legal, incentivos y el apoyo estatal al cine.
		4	Charla: Cómo hacer cine	Conversatorio con un director/a dominicano/a reconocido sobre el proceso de llevar una idea a la pantalla.
		5	Panel: Tendencias globales y el cine internacional en los próximos 5 años	Debate sobre los desafíos del streaming, los festivales y el futuro del mercado cinematográfico global.
		6	Conversatorio: Cine y financiamiento	Mesa de análisis sobre crowdfunding, fondos internacionales y la inversión privada en la producción cinematográfica.
	Activaciones y espectáculos	1	Conciertos de piano en vivo	Recitales de piano con repertorio clásico.
		2	Conciertos de violín en vivo	Presentaciones de violín y música de cámara.
		3	Noches de cine temáticas por país	Proyección de cine internacional de diferentes países al aire libre.
		4	Proyección de videomontajes y videoarte en las fachadas	Proyección de piezas visuales y videoarte en las fachadas de los edificios de la Plaza.
		5	Proyección de cortos animados al aire libre	Matinée familiar de cortos animados o cine infantil dominicano en la explanada.
	Bienestar	1	Clases de yoga	Sesiones abiertas de yoga semanales
		2	Terapia de sonido	Sesiones grupales de meditación asistida con cuencos tibetanos y sonidos armónicos.

Tabla 11

Agenda Cultural Febrero. Elaboración propia (2025).

Mes	Eje	#	Actividad	Descripción
Febrero	Formación y capacitación	1	Taller: Creación y confección de máscaras y caretas	Laboratorio artesanal intensivo sobre técnicas de modelado, decoración y diseño de caretas típicas del carnaval.
		2	Taller de urbanismo táctico y diseño participativo	Sesión práctica para diseñar y proponer intervenciones de urbanismo táctico en las explanadas de la Plaza.
		3	Seminario: Morfología y transformaciones del carnaval vegano	Estudio académico sobre la evolución histórica, las coreografías y el simbolismo de la tradición del carnaval.
	Diálogos y reflexión	1	Foro: Raíces, identidad y el carnaval como patrimonio	Conversatorio con historiadores y antropólogos sobre las raíces históricas y el valor patrimonial del carnaval.
		2	Panel: La estética popular y el diseño del carnaval	Diálogo sobre cómo los artesanos, diseñadores y coreógrafos interpretan lo popular en el vestuario, la utilería y las comparsas.
		3	Panel: Implicaciones culturales del folclore	Debate sobre la función social del folclore y su rol en la cohesión comunitaria.
		4	Conversatorio: Lo popular como patrimonio	Discusión sobre la valoración y salvaguarda de las manifestaciones culturales populares.
	Mercados culturales y ferias	1	Feria artesanal: Identidad dominicana	Mercado especializado en la venta de caretas, antifaces y artesanía folclórica del carnaval.
	Activaciones y espectáculos	1	Presentación artística: Danza folclore	Muestra de baile y música con grupos folclóricos que exhiben los ritmos del carnaval.
		2	Desfile carnaval infantil	Desfile y exhibición de comparsas infantiles y animación para la niñez.
		3	Gran desfile: Carnaval	Desfile de comparsas de adultos y grupos invitados que recorren la Plaza, seguido de un concierto de música en vivo.
	Bienestar	1	Clases de zumba	Sesiones de ejercicio en grupo.
		2	Clases de yoga	Sesiones abiertas de yoga.

Tabla 12

Agenda Cultural Marzo. Elaboración propia (2025).

Mes	Eje	#	Actividad	Descripción
Marzo	Formación y capacitación	1	Seminario: Fundamentos de la actuación y dirección escénica	Clase magistral sobre los métodos de interpretación, expresión corporal y puesta en escena, con enfoque práctico.
		2	Semario técnico: Iluminación y sonido en el teatro	Sesiones sobre la operación técnica, el diseño de luz y la ingeniería de audio específicos para espectáculos teatrales.
		3	Taller: Dramaturgia y creación de piezas teatrales	Laboratorio de escritura enfocado en la estructura narrativa, creación de diálogos y desarrollo de personajes para la escena.
		4	Workshop de teatro comunitario	Taller para comunitarios, utilizando el teatro como herramienta de integración y reflexión social, con miras a una presentación final.
	Diálogos y reflexión	1	Tertulia: El rol social del dramaturgo contemporáneo	Encuentro con autores y críticos para debatir los temas, estilos y desafíos de la escritura teatral actual.
		2	Panel: La puesta en escena y su interpretación crítica	Conversatorio con directores y críticos de teatro sobre el proceso de montaje y análisis de una obra de referencia específica.
	Activaciones y espectáculos	1	Cinefórum	Proyección de grabaciones de obras de teatro icónicas o películas sobre el mundo escénico.
		2	Teatro itinerante: público infantil	Presentaciones de teatro de títeres, marionetas y narración oral dirigidas al público infantil y familiar.
		3	Teatro itinerante: público adulto	Puestas en escena cortas.
		4	Flashmob comunitario	Activación masiva de danza urbana o coreografía sencilla en la explanada, invitando a la participación espontánea del público.
Bienestar	1	Clases de yoga	Sesiones abiertas de yoga	
	2	Clases de expresión corporal	Taller de movimiento y conciencia corporal	

Tabla 13

Agenda Cultural Abril. Elaboración propia (2025).

Mes	Eje	#	Actividad	Descripción
Abril	Formación y capacitación	1	Taller: Cerámica y barro	Laboratorio artesanal para crear figuras en barro y cerámica.
		2	Taller: Iconografía y simbolismo del arte sacro	Taller de interpretación de los códigos visuales y simbolismos presentes en las obras de arte de temática religiosa.
		3	Seminario: Interpretación de piezas tradicionales de música sacra y coral	Clase magistral sobre repertorio y técnica para coros y músicos interesados en piezas tradicionales y contemporáneas de música sacra.
	Diálogos y reflexión	1	Charla: Religiosidad popular	Conversatorio con expertos para debatir el sincretismo, las cofradías y la forma en que la fe se integra a la identidad dominicana.
		2	Panel: La Semana Santa y sus expresiones culturales	Diálogo sobre las implicaciones sociales, folclóricas y la evolución de las prácticas de Semana Santa en el país.
		3	Foro: Religiosidad popular e identidad nacional	Debate con historiadores y antropólogos sobre el impacto de las tradiciones de fe en la construcción de la identidad cultural dominicana.
		4	Panel: El arte sacro en la colección nacional	Conversatorio con curadores sobre la importancia de las obras de arte de temática religiosa custodiadas en las colecciones del país.
	Activaciones y espectáculos	1	Concierto de canto popular y guitarras acústicas	Presentación musical.
		2	Performance escénico: Danza	Performance de danza contemporánea.
	Bienestar	1	Clases de yoga y meditación	Sesiones abiertas de yoga y meditación consciente.
2		Terapia de sonido	Sesiones grupales de meditación asistida con cuencos tibetanos y sonidos armónicos.	

Tabla 14

Agenda Cultural Mayo. Elaboración propia (2025).

Mes	Eje	#	Actividad	Descripción
Mayo	Formación y capacitación	1	Taller: Urbanismo táctico y diseño participativo de espacios	Laboratorio práctico sobre cómo co-crear y activar espacios públicos, proponiendo intervenciones de diseño temporal.
		2	Workshop: Introducción a la creación de cómics y novelas gráficas	Taller intensivo de guionismo, ilustración y narrativa secuencial, enfocado en contar historias urbanas.
	Diálogos y reflexión	1	Panel: Identidad urbana y memoria histórica	Conversatorio con expertos para debatir la arquitectura, la historia de Gazcue y la conservación de la memoria local.
		2	Tertulia: Artistas surgentes de la escena local	Encuentro con creadores de cómics, fanzines y artistas visuales emergentes para debatir sus propuestas.
		3	Panel: El cómic como voz de la ciudadanía	Conversatorio sobre cómo el cómic, la ilustración y el fanzine se han convertido en plataformas de crítica y expresión social.
	Activaciones y espectáculos	1	Intervención de muralismo en vivo (cómic y graffiti temporal)	Sesión de dibujo e ilustración en vivo donde artistas crean un mural temporal de gran formato con temática urbana.
		2	Recorridos por el recinto: Plaza de la Cultura	Recorridos guiados a pie que exploran la arquitectura e historia de la Plaza.
		3	Chalk art: Arte urbano	Creación de arte temporal con tiza de colores en el suelo de las explanadas, invitando a la participación espontánea del público.
		4	Retratos en vivo	Sesión de arte donde ilustradores y dibujantes realizan retratos rápidos a los visitantes de la Plaza.
	Bienestar	1	Clases de yoga	Sesiones abiertas de yoga.
2		Clases de mindfulness	Sesiones de meditación consciente.	
3		Sesiones de patinaje	Sesiones de patinaje al aire libre.	

Tabla 15

Agenda Cultural Junio. Elaboración propia (2025).

Mes	Eje	#	Actividad	Descripción
Junio	Formación y capacitación	1	Seminario: Fundamentos legales y financieros de la gestión cultural	Formación en modelos de negocio, propiedad intelectual y estrategias de financiamiento para proyectos culturales.
		2	Taller: Percusión y ritmos afroantillanos	Laboratorio práctico de los ritmos de percusión de origen africano en el Caribe y la Diáspora.
		3	Taller: Diseño de vestuario y maquillaje para danza folclórica afro	Taller instructivo sobre el diseño, confección, estilismo y maquillaje para representaciones de danzas étnicas y rituales.
		4	Taller: Creación de contenido digital para proyectos culturales	Workshop enfocado en la comunicación de proyectos, estrategias en redes sociales y la optimización de plataformas digitales.
	Diálogos y reflexión	1	Conversatorio: La herencia afro en la identidad y cultura dominicana	Foro con historiadores y antropólogos para debatir el impacto de la diáspora en las tradiciones, el idioma y la cultura nacional.
		2	Panel: Historia Oral del Jazz	Mesa de debate con músicos y musicólogos sobre la evolución del jazz dominicano y sus raíces africanas y caribeñas.
		3	Conversatorio: Medios y representación de la diversidad cultural	Análisis sobre el rol de los medios de comunicación en la visibilidad, representación justa y equidad de la diversidad cultural.
	Activaciones y espectáculos	1	Noches de fusión y jazz en vivo	Concierto al aire libre con mezclas de jazz, ritmos caribeños y afrodescendientes.
		2	Presentaciones de danza folclórica urbana	Muestra de baile fusión de danzas folclóricas con hip hop y danza moderna.
	Mercados culturales y ferias	1	Feria: Moda y diseño sostenible	Mercado de emprendimientos centrado en el diseño de moda, productos ecológicos y artesanía bajo criterios de sostenibilidad y economía circular.
	Bienestar	1	Clases de danza afro contemporánea	Clases de danza basadas en los ritmos afrocaribeños..
		2	Clases de expresión corporal	Taller de movimiento y conciencia corporal.

Tabla 16

Agenda Cultural Julio. Elaboración propia (2025).

Mes	Eje	#	Actividad	Descripción
Junio	Formación y capacitación	1	Campamento cultural de verano	Programa de talleres rotativos (arte, ciencia, reciclaje, visitas a museos) diseñado para la estimulación creativa del público infantil y juvenil.
		2	Taller: Artesanías textiles, crochet y tejidos	Taller de artesanías textiles y manualidades para toda la familia.
		3	Workshop: Composición musical y arreglos de ritmos tropicales	Clase práctica sobre estructura, composición y arreglo de géneros caribeños como bachata, salsa o merengue.
	Diálogos y reflexión	1	Tertulia: Cuentos y fábulas	Sesión de cuentacuentos.
		2	Panel: El arte y el juego en la infancia	Conversatorio con especialistas sobre la importancia del juego, el arte y la creatividad como herramientas fundamentales en el desarrollo infantil.
	Activaciones y espectáculos	1	Tarde de títeres	Presentaciones de teatro de títeres, marionetas y narración oral dirigidas al público infantil y familiar.
		2	Proyección inmersiva en fachadas de la Plaza	Proyección de piezas visuales en las fachadas de las instituciones, conformando un circuito cerrado de exposición.
		3	Concierto de música urbana y pop	Concierto al aire libre con música urbana y pop.
		4	Noches de astronomía y observación de estrellas	Sesión nocturna de observación astronómica con telescopios y guías
	Bienestar	1	Clases de yoga	Sesiones abiertas de yoga.
		2	Clases de ritmos tropicales	Clases de bachata, merengue y salsa.
3		Sesiones de patinaje	Sesiones de patinaje al aire libre.	

Tabla 17

Agenda Cultural Agosto. Elaboración propia (2025).

Mes	Eje	#	Actividad	Descripción
Agosto	Formación y capacitación	1	Taller: Reciclaje comunitario	Taller de reciclaje y arte comunitario para transformar desechos comunes.
		2	Taller: Cerámica y barro	Laboratorio artesanal para crear figuras en barro y cerámica.
		3	Workshop: Muralismo, stencil y caligrafía	Workshop sobre técnicas de arte urbano y sus aplicaciones (stencil, lettering, muralismo y caligrafía).
		4	Seminario: Fundraising y planificación de eventos culturales	Formación avanzada sobre estrategias de financiamiento, presupuesto, y planificación de eventos culturales complejos para gestores.
	Diálogos y reflexión	1	Panel: "Más allá de la galería": Arte contemporáneo y ciudad	Diálogo con artistas y curadores sobre el rol del arte contemporáneo fuera de los museos y su impacto en la percepción urbana.
		2	Conversatorio: Retos y oportunidades de la gobernanza cultural	Mesa de análisis con expertos sobre los desafíos en la administración interinstitucional y la sostenibilidad de espacios culturales complejos.
		3	Panel: Estéticas de la sostenibilidad y arte reciclado	Discusión sobre el impacto de los materiales reciclados y la conciencia ambiental en las corrientes artísticas surgentes.
	Activaciones y espectáculos	1	Intervención de caligrafía y lettering en vivo	Creación de mural en vivo sobre paneles temporales.
		2	Conciertos de piano, música de cámara y clásicos	Recitales de piano, violín y/o cello con repertorio clásico.
		3	Exhibición de arte urbano efímero (stencil)	Creación de obras temporales en muros, utilizando técnicas de stencil y paste up.
	Bienestar	1	Clases de yoga	Sesiones abiertas de yoga.
		2	Sesiones de patinaje	Sesiones de patinaje al aire libre.

Tabla 18

Agenda Cultural Septiembre. Elaboración propia (2025).

Mes	Eje	#	Actividad	Descripción
Septiembre	Formación y capacitación	1	Taller: Periodismo comunitario "Documentación de la historia urbana"	Taller de investigación y documentación sobre la historia oral y el desarrollo urbano de Gascue.
		2	Taller: Creación y edición de fanzines	Workshop práctico sobre la edición, diseño, impresión y publicación de revistas o manifiestos independientes (fanzines).
		3	Workshop: Creación y elaboración de títeres	Taller práctico sobre la creación de personajes y títeres, así como técnicas básicas de manipulación.
	Diálogos y reflexión	1	Micrófono abierto: Spoken poetry	Encuentro de poetas para la lectura y declamación de sus textos.
		2	Conversatorio: Valor político de la autogestión del arte	Diálogo con artistas y gestores independientes sobre el rol del Do It Yourself (DIY) en la producción cultural.
	Activaciones y espectáculos	1	Instalación fotográfica histórica: Gascue	Instalación fotográfica de la arquitectura y vida social de Gascue.
		2	Recorridos por el recinto: Plaza de la Cultura	Recorridos guiados a pie que exploran la arquitectura e historia de la Plaza.
		3	Teatro de títeres y objetos	Presentaciones de teatro de títeres, marionetas y narración oral dirigidas al público infantil y familiar.
		4	Performance escénico: Estatuas vivas	Intervenciones de performers que representan personajes folclóricos.
	Bienestar	1	Clases de yoga	Sesiones abiertas de yoga.
2		Clases de capoeira	Sesiones abiertas de esta disciplina brasileña que combina danza, acrobacias y música.	

Tabla 19

Agenda Cultural Octubre. Elaboración propia (2025).

Mes	Eje	#	Actividad	Descripción
Octubre	Formación y capacitación	1	Taller: Instrumentos y ritmos folclóricos	Laboratorio práctico para aprender la ejecución de instrumentos tradicionales y la estructura rítmica de las celebraciones patronales.
		2	Taller: Narrativa oral "Construcción de cuentos y leyendas populares"	Taller de escritura y narración para la construcción y adaptación de historias del folclore dominicano.
		3	Taller: Cerámica y barro	Laboratorio artesanal para crear figuras en barro y cerámica.
	Diálogos y reflexión	1	Foro: Espiritualidad, fe y fiestas patronales	Conversatorio con historiadores y líderes comunitarios sobre el sincretismo y origen de las fiestas de fe.
		2	Conversatorio: Salvaguarda del patrimonio oral y musical	Mesa de expertos sobre las estrategias necesarias para documentar y preservar las narrativas orales tradicionales.
		3	Panel: Iconografía folclórica en las colecciones nacionales	Conversatorio con gestores culturales y curadores sobre la representación del folclore, las devociones y el arte popular en los museos locales.
	Activaciones y espectáculos	1	Proyección de documental de la ruta folclórica	Cinefórum de manifestaciones folclóricas de diferentes regiones del país.
		2	Festival de folclore	Convocatoria de grupos folclóricos, cofradías y bailarines para una muestra masiva de danzas y música tradicional.
		3	Recorridos por el recinto: Plaza de la Cultura	Recorridos guiados a pie que exploran la arquitectura e historia de la Plaza.
	Bienestar	1	Terapia de sonido	Sesiones grupales de meditación asistida con cuencos tibetanos y sonidos armónicos.
2		Clases de baile folclórico	Sesiones de baile al ritmo del merengue de palo y la sarandunga como base.	

Tabla 20

Agenda Cultural Noviembre. Elaboración propia (2025).

Mes	Eje	#	Actividad	Descripción
Noviembre	Formación y capacitación	1	Taller: Instrumentos y ritmos del merengue	Taller formativo sobre la ejecución del acordeón, la güira y tambora.
		2	Taller: Composición y arreglo de merengue	Taller instructivo sobre la armonía, melodía y las técnicas de producción musical aplicadas en el merengue.
		3	Taller de urbanismo táctico y diseño participativo	Sesión práctica para diseñar y proponer intervenciones de urbanismo táctico en las explanadas de la Plaza
	Diálogos y reflexión	1	Panel: Ritmos criollos	Debate sobre la evolución histórica y la influencia cultural del merengue, bachata y otros ritmos en la música actual.
		2	Conversatorio: Retos y futuro del merengue típico	Diálogo con músicos, gestores y promotores sobre los desafíos y estrategias para la difusión del merengue típico.
		3	Círculo de lectura: la música y la identidad nacional	Círculo de debate sobre textos literarios que abordan el rol de la música como elemento principal.
	Activaciones y espectáculos	1	Concierto de figuras musicales locales	Noche de concierto de merengue, bachata y salsa.
		2	Micro espectáculos de percusión	Intervenciones de grupos de percusión en diferentes puntos de la Plaza.
		3	Noches de gala: ritmos criollos	Gran gala musical con orquestas en vivo.
	Bienestar	1	Clases de ritmos tropicales	Clases de bachata, merengue y salsa.
2		Clases de mindfulness	Sesiones de meditación consciente.	

Tabla 21
Agenda Cultural Diciembre. Elaboración propia (2025).

Mes	Eje	#	Actividad	Descripción
Diciembre	Formación y capacitación	1	Taller: Pintura y ornamentación navideña	Taller de creación y decoración de adornos.
		2	Taller: Narración oral y cuentacuentos	Taller instructivo sobre la adaptación de cuentos y leyendas navideñas según el formato.
	Diálogos y reflexión	1	Presentación del informe semestral de resultados	Encuentro público para exponer la rendición de cuentas de la gestión de los últimos 6 meses.
		2	Círculo de lectura de fin de año	Círculo de debate sobre textos literarios que aborden temas de clausura y cierre de año.
		3	Panel: Retrospectiva de la programación cultural anual	Panel sobre los desafíos, logros y aprendizajes de la agenda temática implementada durante el año.
	Mercados culturales y ferias	1	Mercado "Regala Talento"	Feria de arte, diseño, publicaciones independientes y artesanía, ideal para la compra de regalos de fin de año.
	Activaciones y espectáculos	1	Gran concierto de cierre de año al aire libre	Gala al aire libre con presencia de bandas y orquestas.
		2	Presentación de villancicos	Show de cierre dedicado a la música coral y los aguinaldos.
		3	Instalación y encendido: "Árbol de deseos"	Instalación interactiva de árbol de navidad, donde el público puede escribir sus reflexiones para el próximo año.
		4	Proyecciones teatrales y de danza navideña	Performance de ballets clásicos con temática navideña.
Bienestar	1	Clases de mindfulness	Sesiones de meditación consciente	

Formatos enchufables

Como complemento a la programación planteada, el modelo incorpora los formatos enchufables: un conjunto de recursos y equipamientos que pueden ser utilizados por la ciudadanía para actividades espontáneas o autogestionadas dentro de la Plaza de la Cultura.

Estos formatos buscan dar respuesta a los usos informales ya identificados en el diagnóstico (picnics, ensayos de grupos de danza, grabación de videos musicales, encuentros creativos y actividades recreativas) permitiendo que el espacio público funcione como un entorno flexible y adaptable a las dinámicas culturales contemporáneas.

Los formatos enchufables se conciben como insumos portátiles que el Patronato pondrá a disposición del público mediante un sistema de préstamo temporal. Este mecanismo facilita el acceso a recursos básicos, tales como extensiones eléctricas, bocinas de bajo consumo, luminarias móviles, sin requerir infraestructura permanente ni trámites complejos.

Para asegurar su operatividad, el modelo establece un procedimiento sencillo: los usuarios registran su solicitud con al menos un día de antelación mediante un formulario digital; la Gobernación evalúa la disponibilidad y confirma la reserva; y el día de la actividad, el usuario retira el equipo dejando su cédula de identidad como constancia. Al finalizar, devuelve el insumo en el punto de atención, firma la recepción y recupera su cédula. Este proceso garantiza tanto la trazabilidad como el cuidado del material, promoviendo una cultura de uso responsable del espacio público.

Figura 46
Flujo de préstamo: Formatos enchufables. Elaboración propia (2025).



Los formatos enchufables amplían las posibilidades de activación cotidiana de la Plaza sin depender exclusivamente de la programación institucional. Su propósito es habilitar micro prácticas culturales y recreativas que favorezcan la apropiación comunitaria, la creatividad espontánea y el uso extendido del recinto.

Su implementación refuerza la idea de la Plaza como un espacio cultural vivo, accesible y adaptable, donde la ciudadanía puede producir, experimentar y habitar el espacio más allá de las actividades formales.

5.4 Innovaciones y originalidad

La propuesta introduce un modelo integral de gestión cultural que responde de manera directa a los tres vacíos más críticos identificados en el diagnóstico: **la ausencia de una agenda cultural sostenida, la falta de articulación institucional y la limitada participación comunitaria en la vida del recinto.**

Su aporte principal no radica únicamente en organizar estos elementos bajo una estrategia común, sino en positivizar por primera vez la gestión cultural, es decir, dotarla de sustento jurídico y reconocimiento formal, dentro del marco jurídico-operativo de la Plaza de la Cultura. Esto es crucial, ya que el Decreto No. 475-97 circunscribió históricamente las funciones de la Gobernación a la coordinación básica entre instituciones, la supervisión de los espacios comunes y la administración de parqueos, sin incorporar la gestión cultural como una atribución formal. Esta definición restringida ha condicionado la dinámica del conjunto y contribuye a la fragmentación institucional que caracteriza actualmente al recinto.

El modelo aborda esta fragmentación a través de la acción coordinada de sus tres pilares.

En el pilar de **Gobernanza**, la propuesta incorpora el establecimiento del Patronato de la Plaza (Pilar de Gobernanza), un órgano colegiado con estructura y metodología de trabajo definidas, al introducir un mecanismo estable de coordinación entre las entidades residentes.

Este esquema permite superar el funcionamiento fragmentado que ha predominado, dotando a la Plaza de un marco formal para gestionar los usos formales e informales que en ella se dan cita.

Complementando esta visión, el Pilar de **Adecuación** se ocupa de las intervenciones espaciales orientadas a mejorar la accesibilidad, la legibilidad y el confort. Estas no se conciben como mejoras aisladas, sino como condiciones necesarias para la activación cultural y la apropiación ciudadana. Al vincular la adecuación del espacio con los objetivos de programación, se integra de manera directa en la estrategia de gestión propuesta.

Finalmente, el Pilar de **Programación** constituye un componente distintivo al aportar continuidad y coherencia mediante una agenda cultural articulada con efemérides y festivales nacionales. Este enfoque permite transitar de actividades puntuales a una agenda estructurada que fortalece el vínculo entre las instituciones y sus públicos. A ello se suman los formatos enchufables, un mecanismo accesible que habilita usos autónomos del espacio sin requerir grandes recursos adicionales, ampliando las posibilidades de integrar a la ciudadanía de manera orgánica.

Este modelo integral demuestra que, con una estructura de gobernanza definida, un espacio adecuadamente intervenido y una programación coherente, la Plaza de la Cultura puede transitar de un modelo basado en la administración pasiva a un entorno cultural activo, articulado y orientado a la participación.

Al establecer los fundamentos jurídicos, operativos y programáticos necesarios para su implementación, la propuesta sienta las bases para transformar tanto el funcionamiento interno del recinto como la percepción pública de la Plaza, fortaleciendo su papel como un espacio público exitoso de referencia nacional.

Recursos financieros

5.6 Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto general del proyecto, que detalla los recursos humanos, técnicos y operativos necesarios para la implementación del modelo de gestión cultural integral.

La estructura presupuestaria organiza las partidas conforme a las actividades previstas en el cronograma e incorpora costos vinculados a salarios, honorarios especializados, adecuación del espacio, suministros y desarrollo de la agenda cultural, además de un margen para imprevistos.

Asimismo, considerando la diversidad y recurrencia de las actividades programáticas, se definieron límites de asignación por categoría, lo que permite ajustar el gasto según la naturaleza y demanda de cada acción.

Esta metodología introduce un grado de flexibilidad que facilita redistribuir recursos no ejecutados dentro de la misma línea de programación, fortaleciendo así la coherencia, viabilidad y adaptabilidad financiera del proyecto.

Tabla 23

Resumen: Presupuesto del proyecto. Elaboración propia (2025).

Resumen del presupuesto	
Categoría	Total solicitado
1. Salarios	RD\$540,000.00
2. Prestaciones sociales	RD\$167,184.00
3. Honorarios	RD\$3,404,640.00
4. Instalaciones físicas	RD\$1,239,389.00
5. Adecuación del espacio	RD\$321,000.00
6. Formatos Enchufables	RD\$403,189.21
7. Suministros	RD\$402,203.10
8. Agenda cultural	RD\$7,125,000.00
9. Imprevistos	RD\$2,750,521.06
Total	RD\$16,323,126.37

1. SALARIOS				
Título	Nombre	Salario mensual	No. De Meses	Total
Asistente Administrativa		\$30,000.00	12	\$360,000.00
Auxiliar de mantenimiento		\$15,000.00	12	\$180,000.00
Total				\$540,000.00
2. PRESTACIONES SOCIALES				
Título	Nombre	Porcentaje		Total
Cesantía		7.34%		\$39,636.00
Regalía		8.33%		\$44,982.00
AFP		7.10%		\$38,340.00
SFS		7.09%		\$38,286.00
Riesgo Laboral		1.10%		\$5,940.00
Total				\$167,184.00
3. HONORARIOS				
Título	Descripción	Costo unitario	No. de meses	Total
Auditor	Equipo de Auditoría Externa	\$60,930.00	12	\$731,160.00
Asesor 1	Arquitecto	\$60,930.00	12	\$731,160.00
Asesor 2	Consultor jurídico	\$60,930.00	12	\$731,160.00
Asesor 3	Gestor cultural	\$60,930.00	12	\$731,160.00
Comunicación institucional	Iguala - Diseño de insumos gráficos y manejo de redes	\$40,000.00	12	\$480,000.00
Subtotal				\$3,404,640.00
4. INSTALACIONES FÍSICAS				
Item	Descripción	Costo unitario	No. de meses	Total
Estructura e instalación	Compra, traslado y amueblamiento de la oficina contenedor	\$1,239,389.00	1	\$1,239,389.00
Subtotal				\$1,239,389.00
5. ADECUACIÓN DEL ESPACIO				
Item	Descripción	Costo unitario	Unidades	Total
Señalética	Letreros estándar	\$15,000.00	10	\$150,000.00
Señalética	Mapas "Estoy aquí"	\$32,000.00	3	\$96,000.00
Instalación y transporte	N/A	\$75,000.00	1	\$75,000.00
Subtotal				\$321,000.00
6. FORMATOS ENCHUFABLES				
Item	Descripción	Costo	Unidades	Total
Audiovisuales	Micrófonos	4899.99	5	\$24,499.95
Audiovisuales	Bocinas	\$32,367.40	5	\$161,837.00
Audiovisuales	Mini proyector	\$33,663.63	2	\$67,327.26
Audiovisuales	Extensiones eléctricas	\$485.00	5	\$2,425.00
Mobiliario	Mesas plegables	\$3,350.00	10	\$33,500.00
Mobiliario	Sillas plegables	\$1,550.00	60	\$93,000.00
Colchonetas	Colchonetas de yoga	\$1,030.00	20	\$20,600.00
Subtotal				\$403,189.21
6. SUMINISTROS				
Tipo de Suministro	Descripción del costo	Costo	Unidades	Total
Mobiliario	Computadoras	\$60,958.80	2	\$121,917.60
Mobiliario	Impresora	\$10,885.50	1	\$10,885.50
Servicios básicos	Luz	\$2,500.00	12	\$30,000.00
Servicios básicos	Teléfono e internet	\$4,950.00	12	\$59,400.00
Material gastable	Papejería (Resmas, lapiceros, clips, etc.)	\$5,000.00	12	\$60,000.00
Consumibles	Insumos de cafetería (agua, café, azúcar, comestibles)	\$10,000.00	12	\$120,000.00
Subtotal				\$402,203.10
7. AGENDA CULTURAL				
Eje	Subcategoría	Costo	Unidades	Total
Formación y capacitación	-	\$40,000.00	40	\$1,600,000.00
Diálogo y reflexión	-	\$20,000.00	38	\$760,000.00
Mercados y ferias	Ferias pequeñas	\$100,000.00	1	\$100,000.00
	Ferias medianas	\$150,000.00	1	\$150,000.00
	Ferias grandes	\$350,000.00	1	\$350,000.00
Activaciones y espectáculos	Micro activación	\$45,000.00	15	\$675,000.00
	Activación estándar / mediana	\$70,000.00	18	\$1,260,000.00
	Gran espectáculo / evento masivo	\$250,000.00	8	\$2,000,000.00
Activación física y bienestar	-	\$10,000.00	23	\$230,000.00
Subtotal				\$7,125,000.00
8. IMPREVISTOS				
Tipo de Costo	Descripción del costo	#	Unidades	Total
Margen (Imprevistos)	20% del Total para imprevistos	1	1	\$2,720,521.06
Subtotal				\$2,720,521.06

Tabla 24

Presupuesto desglosado de la implementación del proyecto. Elaboración propia (2025).

5.7 Financiamiento

El modelo de gestión propuesto se estructura bajo un esquema de financiamiento diversificado que reduzca la dependencia exclusiva del presupuesto del Ministerio de Cultura, garantizando la sostenibilidad operativa y programática de la Plaza de la Cultura.

Para ello, se combinan fuentes públicas, alianzas estratégicas y mecanismos responsables de generación de ingresos propios. En cuanto a ingresos directos, se contempla el cobro de entradas a eventos específicos, la captación de un porcentaje proveniente de los mercados culturales y la renta de espacios para actividades privadas o usos comerciales compatibles con el recinto. A esto se suma la renta de espacios publicitarios mixtos, gestionados bajo criterios de pertinencia cultural.

Paralelamente, se fortalecen los patrocinios públicos y privados, apoyados en instrumentos como la Ley de Mecenazgo, así como las coproducciones programáticas con universidades y organizaciones aliadas.

Finalmente, se incorpora la posibilidad de acceder a fondos internacionales orientados a cultura, espacio público y gobernanza.

En síntesis, este esquema permite articular recursos provenientes de múltiples actores y escalas, evitando la concentración en una única fuente y potenciando la capacidad del modelo para ser autosostenible. La combinación de ingresos propios, cooperación institucional y financiamiento público amplía el margen de maniobra de la gestión, favoreciendo una implementación más estable, planificada y acorde con las necesidades del recinto y de sus comunidades.

Figura 47

Esquema de financiamiento. Elaboración propia (2025).

Esquema de financiamiento de la propuesta



5.8 Monitoreo y evaluación

El modelo de gestión propuesto incorpora un sistema de monitoreo transversal orientado a asegurar la coherencia de la implementación, la eficiencia en el uso de los recursos y la alineación continua con las necesidades comunitarias. Este sistema se articula directamente con la matriz de indicadores definida para cada pilar, lo que permite evaluar el avance real de la gobernanza, las adecuaciones espaciales y la programación cultural a lo largo del año.

El monitoreo será coordinado por la Secretaría Técnica del Patronato, responsable de recopilar y sistematizar la información proveniente de las actividades ejecutadas, los informes operativos y los medios de verificación establecidos en el marco lógico.

Este proceso se llevará a cabo mediante evaluaciones trimestrales, en las cuales se revisarán los indicadores de desempeño, el cumplimiento del cronograma y la ejecución presupuestaria asociada a cada componente.

Los resultados serán presentados al Patronato en sesiones ordinarias para facilitar la toma de decisiones y la corrección temprana de desviaciones.

En conjunto, se integrará la perspectiva comunitaria mediante mecanismos de retroalimentación continua, tales como encuestas breves en actividades, sesiones de escucha y análisis de demanda cultural.

De esta forma, es posible mantener un monitoreo sensible al uso real del espacio y a la percepción de los usuarios, similar a los sistemas de evaluación participativa aplicados en proyectos como el Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín.

Los informes consolidados serán publicados semestralmente como parte del compromiso de transparencia institucional, permitiendo documentar avances, ajustes y aprendizajes para orientar la planificación del ciclo siguiente. Este componente asegura que el modelo no solo se implemente, sino que evolucione de manera sostenida y basada en evidencia.



Figura 48. Cinemateca Dominicana. Fuente propia (Noviembre, 2025).

06

Conclusiones

Conclusiones

La investigación que guía este Proyecto de Grado confirma que la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte se encuentra institucionalmente fragmentada y subutilizada, a pesar de su alto valor simbólico en la vida cultural del país.

Las entrevistas diagnosticaron la coexistencia de múltiples actores sin un liderazgo claro; en otras palabras, “lo de todos” termina siendo efectivamente “lo de nadie” en términos de responsabilidad y gestión compartida. Esta situación contrasta fuertemente con experiencias exitosas en la región, como lo es el caso del Sistema de Bibliotecas Públicas en Medellín, donde se estableció una estructura con roles y jerarquías claramente definidos, dando paso a una gobernanza cultural coordinada y efectiva.

Paralelamente, los datos recopilados revelan una fuerte demanda de actividades culturales más diversas y un uso más cotidiano de los espacios comunes. Es decir, la ciudadanía anhela una oferta cultural activa en la Plaza y la posibilidad de apropiarse del espacio público en su vida diaria. Sin embargo, actualmente no existe una programación unificada ni participativa que articule las instituciones y active plenamente la Plaza.

Aunque el recinto cuenta con una infraestructura valiosa y personal calificado, estas fortalezas permanecen dispersas por la ausencia de un plan común, lo que redundaría en oportunidades perdidas para el uso ciudadano del espacio.

El modelo de gestión cultural integral propuesto surge precisamente para llenar estos vacíos identificados. Su enfoque se centra en una gobernanza participativa, enfatizando la corresponsabilidad ciudadana en la toma de decisiones y la creación de alianzas público-privadas y comunitarias, en línea con experiencias regionales probadas.

De manera análoga, en la Plaza de la Cultura ya se han visto iniciativas de voluntariados culturales que logran acelerar proyectos (como renovaciones físicas y donaciones de equipamiento) y evitar trabas burocráticas, demostrando el poder transformador de la colaboración entre la comunidad y las instituciones.

Asimismo, se constató que la realización de actividades al aire libre (por ejemplo, clases de yoga, campamentos infantiles, mercados culturales) amplía la afluencia y diversifica los públicos que visitan la Plaza.

Estas experiencias ponen de relieve el enorme potencial estratégico del espacio público de la Plaza: cuando se dinamiza con programación continua y abierta, el recinto se transforma en un punto de encuentro atractivo para distintos grupos de la sociedad. En conjunto, todos estos hallazgos empíricos sustentan la viabilidad de transitar hacia un nuevo paradigma de gestión cultural más integral y dinámico, donde la Plaza de la Cultura recupere su rol protagónico en la cotidianidad ciudadana.

De esta forma, los resultados de la presente investigación subrayan la necesidad impostergable de un modelo organizativo y normativo renovado para la Plaza de la Cultura. Dicho modelo debe consolidar las instituciones existentes en torno a una misión colectiva, superando la actual dispersión. La propuesta desarrollada atiende directamente las deficiencias detectadas: mejora la infraestructura y accesibilidad del recinto; fortalece la gestión coordinada mediante la creación de un organismo rector inclusivo; y amplía la oferta cultural de manera inclusiva y continua, fomentando el uso frecuente por parte de la comunidad.

Estas orientaciones estratégicas están alineadas con los postulados teóricos y las recomendaciones internacionales en materia de cultura y desarrollo sostenible. Organismos como UNESCO enfatizan que la gestión cultural contemporánea debe promover modelos de gobernanza participativa capaces de generar aprendizaje comunitario e innovación sostenible en el tiempo. En concordancia con ello, el modelo concebido para la Plaza se basa en la participación activa de la ciudadanía y la articulación interinstitucional, garantizando que las intervenciones culturales tengan profundo arraigo local y proyección a futuro.

En conclusión, esta investigación reafirma que sólo a través de una gestión colaborativa y centrada en la ciudadanía será posible revitalizar plenamente la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte como un punto de encuentro cultural cotidiano y diverso, garantizando con ello su aporte al bienestar colectivo y al fortalecimiento de la identidad nacional.

El modelo integral propuesto responde al objetivo general planteado (diseñar un esquema de gestión cultural participativa basado en evidencia local) y sienta las bases para una gobernanza cultural innovadora replicable en otros contextos similares. Así, la Plaza de la Cultura se perfila no sólo como un espacio rehabilitado para el presente, sino como un referente de cómo la participación comunitaria y la gestión integral pueden transformar un espacio público en un verdadero ecosistema cultural.

Recomendaciones

A partir de este diagnóstico y el diseño del modelo, se identifican varias líneas estratégicas de acción y futuras áreas de investigación que son necesarias para la implementación exitosa y la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

En el pilar de **Gobernanza**, el primer paso debe ser la reformulación y modernización del Decreto 475-97. Esto debe ser abordado mediante un estudio exhaustivo que defina con claridad los nuevos roles, competencias y mecanismos de decisión de cada actor institucional, superando así la actual dispersión de responsabilidades.

El fortalecimiento de la gobernanza se complementa con la necesidad de desarrollar una plataforma digital (inspirada en modelos como el SBPM de Medellín) que concentre la agenda cultural, mejore la transparencia y formalice los canales de participación ciudadana, mediante la implementación de mesas de consulta periódicas y ventanillas de propuestas.

En cuanto a la **Adecuación** del espacio y la sostenibilidad financiera, la siguiente fase de trabajo debe centrarse en un plan integral de inversión.

Este plan debe priorizar las carencias físicas (mejorar la iluminación, instalar señalética clara y accesible, y crear áreas de sombra para la permanencia prolongada). Conjuntamente, se hace necesario impulsar estrategias de generación de ingresos propios para complementar el financiamiento público, incluyendo la creación de programas de donaciones, membresías y el estudio de viabilidad para la concesión de espacios comerciales curados, como una cafetería cultural permanente que sirva como punto de encuentro.

Finalmente, el pilar de **Programación** requiere el diseño de metodologías para activar una agenda cultural continua en los espacios abiertos del recinto.

Esto incluye la formalización de acuerdos con entidades públicas, privadas y comunitarias para cofinanciar actividades, estructurar programas de voluntariado cultural y garantizar que la oferta cultural sea inclusiva y diseñada de manera participativa, integrando expresiones diversas y colaborativas.

Dada la naturaleza integral de estas acciones, la recomendación final se centra en ejecutar estas recomendaciones mediante una implementación escalonada. El futuro éxito del proyecto dependerá de que se aborde en una fase inicial y prioritaria la reformulación del marco normativo y la conformación del Patronato. En un mediano plazo, con la estructura de gestión establecida, se podrán ejecutar las mejoras físicas urgentes e implementar la plataforma digital.

Finalmente, en el largo plazo, se consolidarán la programación cultural diversificada, los mecanismos permanentes de participación y las estrategias de financiamiento propio, asegurando la sostenibilidad y el arraigo del nuevo modelo.

El modelo integral propuesto no sólo responde de manera directa a los vacíos históricos de gobernanza y la fragmentación institucional diagnosticada, sino que establece el cimiento estratégico y metodológico para la activación plena de la Plaza.

Este Proyecto de Grado demuestra la viabilidad de transformar el recinto en un vibrante ecosistema cultural centrado en el ciudadano. Al articular la gestión bajo un enfoque colaborativo, el proyecto garantiza la sostenibilidad futura de la Plaza y, más importante aún, sienta un precedente esencial para la gestión efectiva del patrimonio público dominicano, proyectando la cultura como un motor de desarrollo cívico y cohesión social.

Referencias de tablas y figuras

Tabla	Título	Fuente
Tabla 1	Análisis comparativo de los modelos de gestión analizados	Elaboración propia (2025)
Tabla 2	Cronograma de programación abierta de la Plaza (2023-2025)	Elaboración propia (2025)
Tabla 3	Matriz de análisis según el criterio de Project for Public Spaces (PPS)	Elaboración propia (2025)
Tabla 4	Factores que aumentarían el sentido de representación	Elaboración propia (2025)
Tabla 5	Percepciones sobre el diseño de la Plaza de la Cultura	Elaboración propia (2025)
Tabla 6	Marco Lógico objetivo específico 1	Elaboración propia (2025)
Tabla 7	Marco Lógico objetivo específico 2	Elaboración propia (2025)
Tabla 8	Marco Lógico objetivo específico 3	Elaboración propia (2025)
Tabla 9	Matriz de adecuación espacial	Elaboración propia (2025)
Tabla 10	Agenda cultural Enero	Elaboración propia (2025)
Tabla 11	Agenda cultural Febrero	Elaboración propia (2025)
Tabla 12	Agenda cultural Marzo	Elaboración propia (2025)
Tabla 13	Agenda cultural Abril	Elaboración propia (2025)
Tabla 14	Agenda cultural Mayo	Elaboración propia (2025)
Tabla 15	Agenda cultural Junio	Elaboración propia (2025)
Tabla 16	Agenda cultural Julio	Elaboración propia (2025)
Tabla 17	Agenda cultural Agosto	Elaboración propia (2025)
Tabla 18	Agenda cultural Septiembre	Elaboración propia (2025)
Tabla 19	Agenda cultural Octubre	Elaboración propia (2025)
Tabla 20	Agenda cultural Noviembre	Elaboración propia (2025)
Tabla 21	Agenda cultural Diciembre	Elaboración propia (2025)
Tabla 22	Cronograma Gantt de implementación del proyecto	Elaboración propia (2025)
Tabla 23	Resumen: Presupuesto del proyecto	Elaboración propia (2025)
Tabla 24	Presupuesto desglosado de la implementación del proyecto	Elaboración propia (2025)

Figura	Título	Fuente
Figura 1	Áreas comunes dentro de la Plaza de la Cultura	Fuente propia (Noviembre, 2025)
Figura 2	Áreas comunes dentro de la Plaza de la Cultura	Fuente propia (Noviembre, 2025)
Figura 3	Áreas comunes dentro de la Plaza de la Cultura	Fuente propia (Noviembre, 2025)
Figura 4	Explanada del Museo de Arte Moderno	Fuente propia (Noviembre, 2025)
Figura 5	Teatro Nacional Eduardo Brito	Fuente propia (Noviembre, 2025)
Figura 6	Vista aérea de la Plaza de la Cultura	Fuente propia (Noviembre, 2025)
Figura 7	Vista aérea de la Biblioteca Nacional Pedro Henríquez Ureña	Fuente propia (Noviembre, 2025)
Figura 8	Plano de localización de los equipamientos culturales en la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte	Tomado de Propuesta de un Modelo de Gestión Cultural para la Plaza de la Cultura, por W. Marte, 2020. Tesis de Maestría, Universidad Politécnica de Madrid.
Figura 9	Estructura jerárquica Plaza de la Cultura	Elaboración propia (Noviembre, 2025)
Figura 10	Fuente de las Ninfas, Plaza de la Cultura	Fuente propia (Noviembre, 2025)
Figura 11	Museo de Arte Moderno	Fuente propia (Noviembre, 2025)
Figura 12	Modelo de evaluación de espacios públicos del Project for Public Spaces	Tomado de What Makes a Great Place?, Project for Public Spaces (2013).
Figura 13	Modelo de gestión de espacios culturales participativos	Tomado de Chavarría et al. (2019).
Figura 14	Parque Biblioteca Gabriel García Márquez, Medellín	Tomado del SBPM (2024).
Figura 15	Composición y distribución geográfica del SBPM	Tomado del SBPM vía El Colombiano (2021)
Figura 16	Niveles de articulación del SBPM	Elaboración propia a partir del SBPM (2022)
Figura 17	Estructura orgánica del SBPM	Tomado de Plan Estratégico 2014-2018, Alcaldía de Medellín (2015)
Figura 18	Lógica de acción del SBPM	Elaboración propia a partir del Plan Estratégico 2014-2018, Alcaldía de Medellín (2015)
Figura 19	Tablero de satisfacción SBPM	Tomado de la Alcaldía de Medellín (2025)
Figura 20	Red de Faros, CDMX	Tomado de Faros en Red, Twitter (2020)
Figura 21	Estructura de gestión del programa Talleres de Artes y Oficios Comunitarios	Elaboración propia a partir del acápite de Red de Fábricas y Oficios en la Secretaría de Cultura CDMX (2024)
Figura 22	Mapa ilustrado de la Red de Fábricas y Oficios (FAROS) en CDMX	Tomado de la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México (2022)
Figura 23	Rehabilitación del Callejón de los Peluqueros en el marco del Plan Maestro de La Habana Vieja	Tomado de la Estrategia de Desarrollo Municipal de La Habana Vieja (2021). Fotografía original del Fondo de fotos del proyecto Artecorte
Figura 24	Red funcional y ejes de gestión del Plan Maestro de La Habana Vieja	Elaboración propia a partir de Pérez (2007)

Referencias

Figura	Título	Fuente
Figura 25	Análisis FODA de la gestión actual de la Plaza de la Cultura	Elaboración propia (Noviembre, 2025)
Figura 26	Explanada del Museo de Arte Moderno	Fuente propia (Noviembre, 2025)
Figura 27	Museo del Hombre Dominicano	Fuente propia (Noviembre, 2025)
Figura 28	Matriz de análisis implementado en la metodología	Elaboración propia (Noviembre, 2025)
Figura 29	Distribución de la muestra según grupo etario	Elaboración propia (Noviembre, 2025)
Figura 30	Distribución sociodemográfica por género	Elaboración propia (Noviembre, 2025)
Figura 31	Distribución de la muestra según tipo de ocupación	Elaboración propia (Noviembre, 2025)
Figura 32	Distribución de la muestra según municipio	Elaboración propia (Noviembre, 2025)
Figura 33	Asistencia a la Plaza de la Cultura durante los últimos 12 meses	Elaboración propia (Noviembre, 2025)
Figura 34	Frecuencia de visita a la Plaza de la Cultura	Elaboración propia (Noviembre, 2025)
Figura 35	Motivo principal de visita a la Plaza de la Cultura	Elaboración propia (Noviembre, 2025)
Figura 36	Factores que dificultan la visita a la Plaza de la Cultura	Elaboración propia (Noviembre, 2025)
Figura 37	Valoración de ítems sobre el entorno de la Plaza de la Cultura	Elaboración propia (Noviembre, 2025)
Figura 38	Representación en la oferta cultural del espacio	Elaboración propia (Noviembre, 2025)
Figura 39	Percepción de los encuestados sobre aspectos a mejorar en la Plaza	Elaboración propia (Noviembre, 2025)
Figura 40	Disposición a participar en procesos comunitarios para la mejora de la Plaza	Elaboración propia (Noviembre, 2025)
Figura 41	Áreas comunes dentro de la Plaza de la Cultura	Fuente propia (Noviembre, 2025)
Figura 42	Museo de Historia Natural	Fuente propia (Noviembre, 2025)
Figura 43	Logo de la propuesta "Kultural"	Elaboración propia (Noviembre, 2025)
Figura 44	Diagrama de diagnóstico de la gestión de la Plaza	Elaboración propia (Noviembre, 2025)
Figura 45	Pilares del modelo de gestión cultural integral	Elaboración propia (Noviembre, 2025)
Figura 46	Flujo de préstamo: Formatos enchufables. Elaboración propia	Elaboración propia (Noviembre, 2025)
Figura 47	Esquema de financiamiento	Elaboración propia (Noviembre, 2025)
Figura 48	Cinemateca Dominicana	Fuente propia (Noviembre, 2025)
Figura 49	Museo Nacional de Historia y Geografía	Fuente propia (Noviembre, 2025)

1. Agenda 21 de la Cultura. (2018). Fábricas de Artes y Oficios de la Ciudad de México (FAROS). Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU). Recuperado de <https://obs.agenda21culture.net/es/good-practices/fabricas-de-artes-y-oficios-de-la-ciudad-de-mexico-faros>
2. Alcalde Mayor de Bogotá. (2008). Decreto 151 de 2008 Por el cual se adoptan los lineamientos de Política Pública Distrital y el Plan Integral de Acciones Afirmativas, para el Reconocimiento de la Diversidad Cultural y la Garantía de los Derechos de los Afrodescendientes.
3. Ander Egg, E. (2000). Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad (Tomo II, p. 34). Grupo Editorial Lumen.
4. Andújar, M. (2025). Gestión cultural y espacio público en Santo Domingo: aproximaciones críticas a la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte. Santo Domingo: Archivo General de la Nación.
5. Beirak, J. (2022). Cultura ingobernable: De la cultura como escenario de radicalización democrática. Ariel.
6. Bonet, L., & Négrier, E. (2018). La gestión cultural: políticas, procesos y espacios. Editorial UOC.
7. Borja, J. (2003). La Ciudad Conquistada. Alianzaensayo
8. Brea, E. J., et al. (2006). Santo Domingo: Guía de arquitectura: an architectural guide (J. E. Delmonte, Dir.). Sevilla: Junta de Andalucía, Consejería de Obras Públicas y Transportes, Dirección General de Arquitectura y Vivienda. (Colección: Guías de arquitectura de cooperación internacional). ISBN 978-84-8095-447-1.
9. Campos Cortés, G. (2011). El origen de la plaza pública en México: usos y funciones sociales. Argumentos: Estudios Críticos de la Sociedad, 24(66), 83-119. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-57952011000200005
10. Chavarría, R., Mariscal, J., Rucker, U., Yáñez C. (2021). Acercamientos metodológicos en gestión cultural. Aportes desde Latinoamérica. Ariadnaediciones.
11. Congreso Nacional. (1972). Ley núm. 318 que crea el "Museo del Hombre Dominicano". Gaceta Oficial núm. 9266.
12. Congreso Nacional. (2000). Ley núm. 41-00, Ley General de Cultura. Gaceta Oficial núm. 10034.
13. Congreso Nacional. (2007). Ley núm. 176-07, sobre el Distrito Nacional y los Municipios. Gaceta Oficial núm. 10450.
14. Congreso Nacional de la República Dominicana. (2012). Ley Orgánica 1-12 de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030. Gaceta Oficial.

15. Del Valle, Damián. (2021). “La mediación cultural: apuntes para un enfoque latinoamericano”, en Revista F-ILIA No.3: 59-74.
16. Diario Libre. (2021). Abinader emite decreto que elimina el Patronato de la Ciudad Colonial. <https://www.diariolibre.com/actualidad/abinader-emite-decreto-que-elimina-el-patronato-de-la-ciudad-colonial-FK25942340>
17. Fundación Kreanta. (2024). Medellín: Parques Biblioteca. Ciudades Creativas América Latina. Barcelona: Fundación Kreanta. Disponible en: <https://ciudadescreativas.org/wp-content/uploads/2024/06/MEDELLIN.-Parques-Biblioteca.pdf>
18. Gaceta Oficial del Municipio de Medellín. (2012). Decreto número 1364 de 2012. Gaceta Oficial núm. 4087.
19. García Canclini, N. (2005). La Cultura Extraviada en sus Definiciones, en Diferentes, Desiguales y Desconectados. Mapas de la Interculturalidad. Gedisa Editorial.
20. García Canclini, N. (2019). Culturas híbridas: estrategias para entrar y salir de la modernidad. Buenos Aires: Paidós.
21. García-Ramírez, W. (2023). Los Parques Biblioteca en Colombia, o las bibliotecas en los parques: Antecedentes de un discurso político y arquitectónico. Revista AUS, 41, 31–40. <https://doi.org/10.22320/07196466.2023.41.063.03>
22. Gehl, J. (2010). Cities for people. Island Press.
23. Global Cultural Districts Network. (2021). Distritos culturales: Inversión para una vida urbana plena. AEA Consulting.
24. Gómez Bergés, V. (2010). Balaguer y yo: La historia (Tomo II). Santo Domingo: Editora Corripio.
25. IberCultura. (2020). Cultura Viva Comunitaria: Convivência para o bem comum. IberCultura Viva. <https://iberculturaviva.org/es/cultura-viva-comunitaria-convivencia-para-el-bien-comun/>
26. Jacobs, J. (1961). The death and life of great American cities. Random House.
27. Kliksberg, B. (1999). Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/6efbc6b3-ef6c-47cc-8746-ae123b5f0927>
28. Lynch, K. (1960). The image of the city. The Massachusetts Institute of Technology Press, Cambridge.
29. Martínez Tena, A., & Expósito García, E. (2011). <https://santiago.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/view/145110203>
30. Matarasso, F. (1997). Use of Ornament? The Social Impact of Participation in the Arts. Comedia.
31. México Desconocido. (2024). FAROS CDMX: centros culturales donde el arte y los oficios transforman. Recuperado

- de <https://www.mexicodesconocido.com.mx/faros-cdmx-arte-oficios.html>
32. Ministerio Administrativo de la Presidencia. (1997). Decreto 475-97, Decreto que Aprueba el Reglamento Interno de la Gobernación de la Plaza de la Cultura “Juan Pablo Duarte”.
33. Ministerio Administrativo de la Presidencia. (2025). Feria del Libro cierra con más de 700,000 visitantes, estableciendo récord de asistencia. <https://presidencia.gob.do/noticias/feria-del-libro-cierra-con-mas-de-700000-visitantes-estableciendo-record-de-asistencia>
34. Ministerio de Cultura. (2020). Plan estratégico de desarrollo cultural 2020–2030. Santo Domingo: Ministerio de Cultura.
35. Ministerio de Cultura. (2022). Resolución núm. 05-2022, que aprueba las normas de correcto uso de la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte. Ministerio de Cultura. <https://cultura.gob.do/transparencia/index.php/oai/indice-de-documentos/category/2762-2022?download=7599%3Aindice-documentos-marzo>
36. Nastasi, B. y Hitchcock, J. (2016). Mixed Methods Research and Culture-Specific Interventions: Program Design and Evaluation.
37. Nivón Bolán, E. (2006). La política cultural: temas, problemas y oportunidades. México: Conaculta/Fondo Regional para la Cultura y las Artes de la Zona Centro.
38. Núñez, R. y García, C. (2000). La regeneración de la Habana Vieja: ¿Un modelo de gestión que moviliza las plusvalías urbanas?. Lincoln Institute of Land Policy.
39. Ortiz, L. (2019). La participación cultural en el FARO Oriente. Perfiles Latinoamericanos, 27(53), 108–128. Recuperado de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-11912019000100108&script=sci_arttext
40. Peña, C. (2019). Historia del urbanismo y la arquitectura moderna en Santo Domingo. Santo Domingo: Ediciones BiblioCAD.
41. Peña, L. (2011). Las bibliotecas públicas de Medellín como motor de cambio social y urbano de la ciudad. BiD: textos universitarios de biblioteconomía i documentació, (27). Recuperado de <https://bid.ub.edu/27/pena2.htm>
42. Pérez, M. (2007). El plan de desarrollo social de la Oficina del Historiador de la Ciudad de la Habana. XXVI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. Asociación Latinoamericana de Sociología, Guadalajara.

43. Project for Public Spaces. (2013). ¿Qué criterios determinan un buen espacio público? <https://pps.org/article/que-criterios-determinan-un-buen-espacio-publico>
44. Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat). (2019). Guía global para el espacio público: De principios globales a políticas y prácticas locales. Recuperado de https://unhabitat.org/sites/default/files/2021/06/guia_global_ep.pdf
45. Proyecto Académico UNDAV. (2015). Caso Red de Fábricas de Artes y Oficios (FAROS) de la Ciudad de México. Universidad Nacional de Avellaneda. Recuperado de <https://proyectosculturalesundav.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/03/caso-red-de-faros.pdf>
46. Red de Faros, (2020). Diagnóstico Anual. Recuperado de https://culturacomunitaria.cdmx.gob.mx/storage/app/media/DIAGNOSTICOS%20ANUALES/FAROS.pdf?utm_source=chatgpt.com
47. Roncayolo, M. (1988). La ciudad. Ediciones Paidós.
48. Rubim, A. A. C. (2005). Políticas culturales e gestão cultural. Revista Observatório Itaú Cultural.
49. Secretaría de Estado de Cultura. (1997). Memoria institucional 1996–1997. Santo Domingo.
50. Secretaría de Cultura de la Ciudad de México. (2022). Mapa ilustrado de la Red de Fábricas de Artes y Oficios (FAROS) [Imagen]. Versión archivada en Wayback Machine, 17 de noviembre de 2022. Recuperado de <https://web.archive.org/web/20221117035416/https://culturacomunitaria.cdmx.gob.mx/red-de-faros>
51. Secretaría de Cultura de la Ciudad de México. (2024). Reglas de Operación del Programa Social Talleres de Artes y Oficios Comunitarios para el Bienestar (TAOC) 2024. Gobierno de la Ciudad de México. Recuperado de https://extbox.iberomex.mx/portaldocentes/url/20_1_33_83712_d.pdf
52. Secretaría de Cultura de la Ciudad de México. (2024, 20 de febrero). Red de Fábricas de Artes y Oficios (FAROS) [Video]. YouTube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=mToTnOk5bqE>
53. Secretaría de Cultura del Gobierno de México. (2024). Ficha del FARO Tláhuac. Sistema de Información Cultural (SIC). Recuperado de https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=centro_cultural&table_id=1939&
54. Silavi, T., Hakimpour, F., Claramunt, C., & Nourian, F. (2017). The legibility and permeability of cities: Examining the role of spatial data and metrics. ISPRS International Journal of Geo-Information, 6(4), 101. <https://doi.org/10.3390/ijgi6040101>

55. Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín. (2015). Plan estratégico 2014–2018. Alcaldía de Medellín. ISBN 978-958-8845-27-2.
56. Sistema de Bibliotecas Públicas de Medellín. (2022). Plan estratégico 2022–2026. Alcaldía de Medellín. Recuperado de <https://bibliotecasmedellin.gov.co/plan-estrategico-2022-2026/>
57. Subirats, J. (2009). Los dilemas de la gobernanza participativa.
58. Subirats, J. (2009). Otra sociedad, ¿otra política? De “no nos representan” a la democracia de lo común. Icaria.
59. Tashakkori, A. y Teddlie, C. (2003). Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research [Manual de métodos mixtos en investigación social y del comportamiento]. Thousand Oaks: Sage Publications.
60. Throsby, D. (2001). Economics and Culture. Cambridge University Press.
61. UNESCO. (1982). Declaración de México sobre las Políticas Culturales. https://derechodelacultura.org/wp-content/uploads/2015/02/d_inf_mundiacult_1982.pdf
62. UNESCO. (2001). Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural. <https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/universal-declaration-cultural-diversity>
63. UNESCO. (2005). Convención sobre la Diversidad de las Expresiones Culturales. <https://www.unesco.org/creativity/es/2005-convention>
64. UNESCO. (2021). Seminario Internacional de Políticas Culturales: ¿Y ahora qué? Los derechos culturales en el escenario constituyente. <https://www.unesco.org/es/articles/nota-conceptual-y-agenda-seminario-internacional-de-politicas-culturales-y-ahora-que-los-derechos>
65. UNESCO. (2022). Informe: Re/pensar las políticas para la creatividad - Plantear la cultura como un bien público global. <https://www.unesco.org/reports/reshaping-creativity/2022/es>



Anexos

Figura 49. Museo Nacional de Historia y Geografía. Fuente propia (Noviembre, 2025).

Anexo 1. Carta de preaprobación del Proyecto de Grado



Lunes 14 de Julio de 2025
Santo Domingo, Rep Dom.

Dirigida a:
Unibe
Comité de Proyecto de Grado de La Escuela de Estudios Liberales
Asesor/a Metodológica: Dra. Victoria Amelia De Láncer Salas

Por este medio la estudiante **Maureen Isabella Mariel Peña Araujo**, matrícula **23-0088** tiene a bien presentar para fines de preaprobación el siguiente proyecto de grado:

Título: "¿De quién es la plaza?" Propuesta de modelo integral de gestión cultural participativa para la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte.

Tema:

Este proyecto aborda la crisis de gobernanza y la fragmentación institucional que afectan a la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte, lo que ha limitado su función como espacio público articulador de la vida cultural. Se propone desarrollar un modelo de gestión cultural participativa que, desde un enfoque contextualizado y colaborativo, resignifique la Plaza de la Cultura como lugar de encuentro ciudadano, creación colectiva y ejercicio pleno de los derechos culturales.

Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión cultural integral para la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte, basado en el análisis de sus dinámicas socioculturales actuales, con el fin de promover una gobernanza cultural participativa y formular una propuesta replicable que contribuya a posicionar la Plaza de la Cultura como un espacio público de encuentro, creación y participación cultural integral.

Objetivos Específicos

1. Analizar el estado de la gestión cultural participativa en la República Dominicana, Latinoamérica y el Caribe", mediante revisión documental, entrevistas y observación de prácticas locales, para identificar modelos adaptables al modelo de la Plaza de la Cultura.
2. Examinar la incidencia de la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte en la promoción de la identidad cultural y la cohesión social, mediante encuestas a usuarios, entrevistas a actores clave y un análisis de su uso, para fundamentar el diseño de un modelo de gestión cultural contextualizado.
3. Diseñar un modelo de gestión cultural integral, colaborativo y contextualizado para la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte, fundamentado en el análisis comparativo regional y el diagnóstico local, para promover la gobernanza cultural participativa y fortalecer la identidad cultural local.



4. Formular lineamientos para fomentar el diálogo crítico y la gobernanza cultural participativa en la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte, incorporando perspectivas comunitarias e institucionales que fortalezcan la planificación cultural y la toma de decisiones compartidas.

Descripción del proyecto

La Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte, espacio emblemático de la infraestructura cultural dominicana, atraviesa una crisis de gestión que ha comprometido su rol como espacio público de articulación cultural y social.

Entre 2018 y 2025, tras un proceso de remozamiento, se ha evidenciado una desconexión entre su dimensión simbólica y su funcionamiento institucional, marcada por la fragmentación, descoordinación y baja participación ciudadana.

Este proyecto propone diseñar un modelo de gestión cultural integral que responda a la pregunta: ¿cómo puede estructurarse una gobernanza participativa para la Plaza que promueva el encuentro comunitario y el ejercicio de los derechos culturales?

A través del análisis del estado actual de la gestión cultural en República Dominicana y referentes latinoamericanos, se identificarán elementos replicables y estrategias contextualizadas para revitalizar la Plaza desde una perspectiva transformadora y sostenible.

La investigación se sitúa en el campo del arte y la cultura, con énfasis en la gestión cultural participativa. Se utilizará una metodología cualitativa basada en revisión documental, entrevistas a actores clave, encuestas a usuarios y análisis comparativo de modelos latinoamericanos.

El estudio se circunscribe al período 2018–2025 y se enfocará en la formulación de un modelo estratégico de gobernanza con potencial de réplica, sin abordar su implementación ni evaluación de impacto.

A partir del diagnóstico y los referentes analizados, se busca formular una propuesta viable y contextualizada que oriente acciones dirigidas a fortalecer las capacidades de los actores culturales comprometidos con una transformación sostenible del espacio.

El modelo propuesto funcionará como instrumento conceptual y estratégico para orientar una gestión participativa y sostenible de la Plaza de la Cultura, sin implicar su aplicación directa durante la fase del Proyecto de Fin de Grado.

Atentamente,

Maureen Peña

Anexo 2. Cuestionarios de entrevistas y encuestas

Guía de Entrevista: Gestores Culturales

1. Para empezar, ¿podría contarme un poco sobre su experiencia en gestión cultural?
2. Pensando en la Plaza hoy, ¿qué dinámicas culturales reconoce como más valiosas?
3. ¿Cómo describiría la Plaza actualmente en términos de infraestructura, programación y experiencia del usuario?
4. ¿Cómo ha evolucionado la Plaza y su gestión a lo largo de los años?
5. ¿Conoce intentos previos de crear un modelo conjunto de gestión cultural para la Plaza? ¿Cómo los valora?
6. ¿Qué similitudes o diferencias encuentra entre la Plaza y otros proyectos culturales que ha gestionado o conocido?
7. ¿Cuáles son los principales obstáculos para una mejor gestión del espacio?
8. ¿Qué papel juegan hoy las instituciones públicas, privadas y la comunidad en la gestión de la Plaza?
9. ¿Cómo valora la participación comunitaria en las decisiones sobre la Plaza?
10. ¿Qué estrategias podrían fortalecer la corresponsabilidad entre instituciones, gestores, artistas ciudadanía?
11. En su opinión, ¿qué características debería tener un modelo de gestión para la Plaza de la Cultura?

Guía de Entrevista: Gobernación de la Plaza de la Cultura

1. Para empezar, ¿podría contarme un poco sobre su rol dentro de la institución y cómo se vincula con la Plaza de la Cultura?
2. ¿Cómo describiría la forma en que actualmente se gestiona la Plaza?
3. En la práctica, ¿qué instituciones tienen mayor incidencia en la toma de decisiones sobre la Plaza?
4. ¿Cómo se da la coordinación entre las distintas entidades presentes en el espacio?
5. ¿Qué dinámicas culturales o sociales considera que hoy sostienen más la vida de la Plaza?
6. Desde su perspectiva, ¿cuáles son los principales aciertos y limitaciones de la gestión actual de la Plaza?
7. En su opinión, ¿qué debería cambiar para lograr un modelo de gestión más participativo y sostenible para la Plaza?
8. Si pudiera priorizar, ¿cuáles serían los tres aspectos fundamentales a atender en los próximos años para fortalecer la Plaza?
9. ¿Existen planes o proyecciones para el desarrollo de la Plaza a mediano y largo plazo?
10. ¿Cómo se integra la participación comunitaria en esos planes o en la toma de decisiones?

Guía de Entrevista: Arquitectos y urbanistas

1. Desde su experiencia profesional, ¿qué principios definen un espacio público de calidad? ¿Basado en cuáles criterios pudiera inferirse que un espacio público es exitoso?
2. ¿Qué variables y métodos utiliza para evaluar un espacio público (movilidad, accesibilidad, confort ambiental, usos, seguridad)?
3. ¿Qué rol juega la memoria histórica y la identidad local en el diseño de un espacio público?
4. ¿Cómo describiría la relación entre la Plaza, la ciudad y la comunidad que la rodea?
5. ¿Cree que el diseño de la Plaza favorece la apropiación ciudadana?
6. ¿Cómo recuerda la Plaza en sus inicios y cómo diría que ha cambiado hasta la actualidad?
7. ¿Qué impacto han tenido las remodelaciones o intervenciones físicas en la manera en que la gente usa y percibe el espacio? ¿Cree que han respetado la visión original del proyecto?
8. ¿Qué tensiones observa entre los usos formales (institucionales, museos, eventos) y los usos informales (encuentros, tránsito, actividades espontáneas)?
9. ¿Cuáles cree que son hoy los principales desafíos para que la Plaza funcione como un espacio público vivo y accesible?
10. Pensando hacia el futuro, ¿qué elementos considera esenciales para fortalecer la Plaza como un espacio cultural y ciudadano sostenible?
11. ¿Qué desafíos técnicos, normativos o políticos visualiza para implementar dichas mejoras?

Encuesta a usuarios del Gran Santo Domingo

¡Hola! Mi nombre es Maureen Isabella Peña, estudiante de término de Estudios Liberales. Esta encuesta forma parte de una investigación cultural enfocada en la revitalización y gestión de la Plaza de la Cultura Juan Pablo Duarte.

El objetivo es recoger tu experiencia y opinión para construir propuestas participativas que respondan a los usos reales del espacio.

Tu participación es completamente anónima y voluntaria. No se recopilará ningún dato personal que permita identificarte individualmente.

No te tomará más de cinco (5) minutos.

Agradezco profundamente el tiempo que dedicas a completar este formulario. Tu perspectiva es fundamental para imaginar una Plaza más accesible, diversa y culturalmente activa.

1. ¿Cuál es tu ocupación principal?

- Estudiante
- Trabajador/a independiente
- Empleado/a público
- Empleado/a privado
- Artista/Gestor cultural
- Cuidador/a
- Jubilado/a
- Desempleado/a

2. ¿En qué rango de edad te encuentras?

- 18 – 24 años
- 25 – 34 años
- 35 – 44 años
- 45 – 54 años
- 55 – 64 años
- 65 años o más

3. ¿Con qué género te identificas?

- Hombre
- Mujer
- Persona no binaria
- Prefiero no decirlo

4. ¿Has visitado la Plaza de la Cultura en los últimos 12 meses?

- Sí
- No

5. ¿De qué municipio eres?

- Distrito Nacional
- Santo Domingo Este
- Santo Domingo Oeste
- Santo Domingo Norte

6. ¿De qué sector eres?

- Gazcue
- Bella Vista
- Naco
- Piantini
- Paraíso
- Los Prados
- La Esperilla
- Villa Juana
- Villa Duarte
- Villa Mella
- Herrera
- Otros: _____

7. ¿Con qué frecuencia visitas la Plaza?

- Diario
- Semanal
- Mensual
- Rara vez

8. ¿Con quién sueles visitarla?

- Solo/a
- En pareja
- En familia
- Con amistades

9. ¿Cuál es el principal motivo de tu visita?

- Actividades culturales
 - Ocio
 - Recreación
 - Actividad física
 - Tránsito
- 10. ¿Qué te dificulta visitar la Plaza?**
- Tiempo
 - Transporte
 - Costo
 - Seguridad
 - Falta de información

11. ¿Has participado en alguna de las siguientes actividades en la Plaza?

- Clases de yoga
- Dibujo infantil
- Clases de guitarra
- Inauguración de exposiciones
- Visitas a museos
- Noches Largas de Museos
- Feria del Libro
- Grabación de videos musicales
- Ensayos de danza
- No he participado en ninguna actividad de la Plaza

12. ¿Qué espacios dentro de la Plaza te resultan más atractivos? Ubica de mayor a menor intensidad.

Museos - Jardines - Explanadas

13. ¿Cómo calificarías los siguientes criterios en respecto a tu experiencia en la Plaza? En una escala de: muy deficiente, deficiente, regular, bueno y excelente.

- Limpieza
- Seguridad
- Accesibilidad
- Infraestructura
- Programación cultural

14. ¿Te sientes representado por la oferta cultural del espacio?

- Sí
- No

15. ¿Qué te haría sentir más representad@? (Pregunta abierta)**16. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan dispuest@ estarías a participar en procesos de participación comunitaria para mejorar la Plaza?****17. ¿Qué mejorarías en el espacio?**

- Limpieza y mantenimiento de los espacios
- Seguridad y vigilancia
- Accesibilidad y transporte hacia la Plaza
- Variedad y representatividad de la programación cultural

18. ¿Sientes que la Plaza está diseñada para personas como tú? ¿Por qué? (Pregunta abierta)

Anexo 3. Resultados



Entrevistas a gestores culturales

1. Jonathan De Oleo

Jonathan es gestor cultural, antropólogo y especialista en políticas públicas, con trayectoria en programas de desarrollo juvenil, liderazgo social y articulación interinstitucional. Su experiencia combina planificación estratégica, dinamización comunitaria y diseño participativo en espacio público, lo que aporta claves para comprender los mecanismos de liderazgo y gobernanza colaborativa requeridos para activar la Plaza de la Cultura.

Considera la Plaza como el principal espacio cultural del país, pero argumenta que actualmente está subutilizado y reducido a un lugar de tránsito o estacionamiento. Aboga por políticas culturales más democráticas e inclusivas, orientadas a integrar a los usuarios cotidianos (residentes, usuarios del metro y públicos diversos) mediante actividades continuas y equipamientos como librerías o cafés. Su aporte refuerza la necesidad de estrategias comunitarias que aprovechen la infraestructura existente y diversifiquen la experiencia cultural del recinto.

2. Olga Modesto

Olga es gestora cultural con amplia experiencia en el sector museístico y en la administración pública cultural, desempeñando funciones técnicas y administrativas dentro del Ministerio de Cultura y en su página personal de difusión Cultura Próxima. Con un conocimiento profundo de los procesos de gestión, mantenimiento y programación institucional, identifica con claridad la fragmentación orgánica del conjunto museístico de la Plaza como uno de sus principales obstáculos.

Desde su rol en Cultura Próxima observa un creciente interés juvenil por la cultura, pero también la insuficiente difusión institucional y el limitado apoyo a las industrias culturales. Señala el potencial de la Plaza como un oasis urbano, aunque actualmente se encuentra desaprovechado y con instalaciones desactualizadas. Destaca que los museos y entidades del recinto responden a viceministerios distintos, bajo un Ministerio con escasos recursos, lo que dificulta una visión conjunta. Propone una renovación integral acompañada de mayor comunicación pública. Considera además que una propuesta sólida podría obtener apoyo político de alto nivel. Su perspectiva refuerza la necesidad de una gestión unificada y de mayor inversión.



3. Carlos Andújar

Carlos es sociólogo, historiador, antropólogo cultural y actual Director General de Museos. Su trayectoria combina análisis cultural y gestión institucional, lo que le permite evaluar el valor patrimonial de la Plaza en relación con sus desafíos contemporáneos.

Carlos recuerda que hacia 2020 la Plaza se encontraba en un grave estado de abandono, con tres de sus cuatro museos cerrados. Describe dificultades históricas de la Dirección General de Museos como la falta de sede, limitaciones presupuestarias y la burocracia, limitantes que comenzaron a aliviarse tras un decreto que otorgó mayor autonomía presupuestaria.

Considera la Plaza el espacio cultural más importante del país después de la Ciudad Colonial, aunque sin una programación nocturna ni una estrategia estatal sostenida. Subraya la utilidad de alianzas privadas y grupos voluntarios para ejecutar proyectos con eficiencia, dada la rigidez de los procesos de compras públicas. Su contribución evidencia carencias estructurales de gobernanza y la necesidad de un modelo de gestión más dinámico, ágil y participativo.

Entrevistas a arquitectos y urbanistas

4. Omar Rancier

Omar es arquitecto, urbanista, investigador, académico y Decano de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Pedro Henríquez Ureña (UNPHU), con experiencia en planificación urbana y normativas territoriales. Su trabajo ha influido en el análisis crítico del espacio público y la movilidad en la República Dominicana.

Define un espacio público exitoso como accesible, diverso en usos, socialmente relevante y acompañado de buena arborización. Critica la ausencia de una política cultural clara para la Plaza, lo que ha producido baja apropiación ciudadana fuera de grandes eventos. Resalta la singularidad del contexto urbano (un enclave rodeado de instituciones y no de viviendas) que limita su uso cotidiano. Señala además problemas de accesos cerrados y su uso como estacionamiento, síntomas de una disminución general del uso público del espacio urbano. Su aporte ofrece un marco para evaluar la Plaza como espacio cívico y para identificar los déficits de diseño y política que actualmente restringen su vitalidad.



5. Darisleyda Sosa

Darisleyda es arquitecta y Doctora en urbanismo, especializada en espacio público, accesibilidad universal, sostenibilidad y experiencia del usuario. Su visión, centrada en habitabilidad y confort ambiental, es clave para validar los criterios de adecuación física del modelo de gestión.

Concibe como un espacio público exitoso aquel que permite la inclusión funcional y social, subrayando la importancia de “islas de frescor”, buena sombra, mobiliario adecuado y señalización eficaz. Reconoce positivamente la transformación histórica de la Plaza como reconversión de un terreno de Trujillo hacia un uso cultural, pero sostiene que su diseño actual, cerrado y con baja visibilidad, desalienta la apropiación ciudadana. Sugiere abrir el recinto, incorporar usos mixtos (cultura, comercio, vivienda) y reforzar su integración al tejido urbano para asegurar una presencia pública constante. Su análisis aporta criterios de diseño orientados a la multifuncionalidad, permeabilidad y apropiación social del espacio.

6. José Enrique Delmonte

José Enrique es arquitecto, académico y especialista en museografía, con experiencia en diseño expositivo y planificación cultural. Su enfoque combina aspectos pedagógicos, curatoriales y arquitectónicos, lo que permite evaluar la relación entre museos, espacio público y programación cultural.

Valora la Plaza como un espacio urbano único donde conviven naturaleza y arquitectura, pero reconoce sus dificultades recurrentes: mantenimiento, seguridad, estacionamiento y accesos limitados. Atribuye estos problemas a un exceso de control institucional que no favorece la apertura al público. Propone concebir la Plaza como un escenario cultural vivo, no solo como un conjunto de edificios, y critica la falta de una programación sostenida que convoque a públicos diversos. También subraya la importancia histórica del origen de la Plaza como una apuesta estatal por la identidad nacional. Su mirada refuerza la urgencia de una gestión cultural más activa, flexible e inclusiva.

Entrevista a la Gobernación de la Plaza de la Cultura**7. Yahaira Torres**

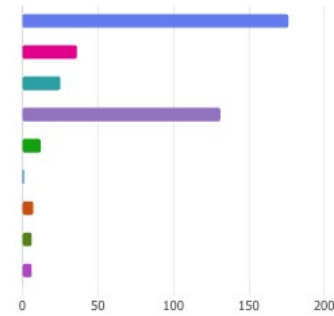
Yahaira es comunicadora, gestora cultural y servidora pública con experiencia en articulación interinstitucional, coordinación operativa y administración cultural. Como Gobernadora de la Plaza, dirige la gestión cotidiana del recinto bajo el Decreto 475-97, abarcando mantenimiento, seguridad, permisos y operación general.

Expone los esfuerzos recientes para transformar la Plaza de un espacio de tránsito a un entorno activo para actividades culturales y recreativas, incluyendo programas de yoga, danza y campamentos de verano. Destaca la importancia de iniciativas inclusivas y accesibles para personas con discapacidad. Resalta el impacto de la Feria del Libro como evento de alta convocatoria, pero también los desafíos logísticos de manejar grandes flujos de visitantes con recursos limitados. Identifica necesidades futuras que requieren presupuestos significativamente mayores. Su testimonio ofrece una visión institucional directa sobre los avances logrados, las limitaciones estructurales del modelo vigente y la urgencia de una reforma normativa y financiera que habilite una gestión cultural integral.

Resultados de la encuesta

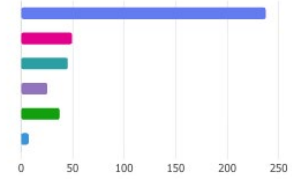
1. ¿Cuál es tu ocupación principal?

Estudiante	176
Trabajador/a independiente	36
Empleado/a público	25
Empleado/a privado	131
Artista / Gestor cultural	12
Cuidador/a	1
Jubilado/a	7
Desempleado/a	6
Otro: _____	6



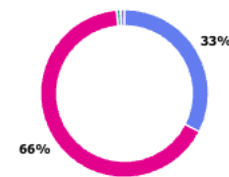
2. ¿En qué rango de edad te encuentras?

18 - 24 años	237
25 - 34 años	49
35 - 44 años	45
45 - 54 años	25
55 - 64 años	37
65 años o más	7



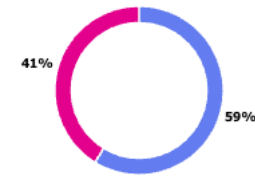
3. ¿Con qué género te identificas?

Hombre	130
Mujer	264
Persona no binaria	3
Prefiero no decirlo	3



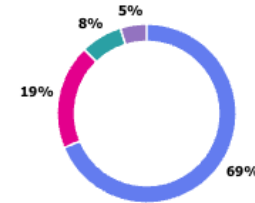
4. ¿Has visitado la Plaza de la Cultura en los últimos 12 meses?

Si	235
No	165



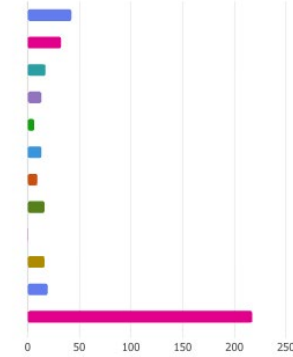
5. ¿De qué municipio eres?

Distrito Nacional	275
Santo Domingo Este	76
Santo Domingo Oeste	30
Santo Domingo Norte	19



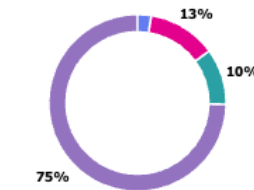
6. ¿De qué sector eres?

Gazcue	42
Bella Vista	32
Naco	17
Piantini	13
Paraiso	6
Los Prados	13
La Esperilla	9
Villa Juana	16
Villa Duarte	0
Villa Mella	16
Herrera	19
Other	217



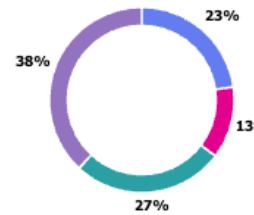
7. ¿Con qué frecuencia visitas la Plaza?

Diario	10
Semanal	50
Mensual	41
Rara vez	299



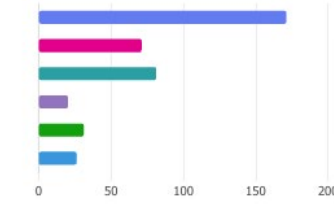
8. ¿Con quién sueles visitarla?

Solo/a	121
En pareja	67
En familia	141
Con amistades	203



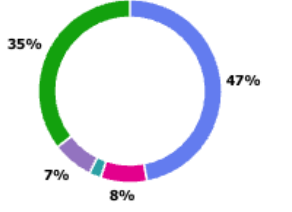
9. ¿Cuál es el principal motivo de tu visita?

Actividades culturales	171
Ocio	71
Recreación	81
Actividad física	20
Tránsito	31
Other	26



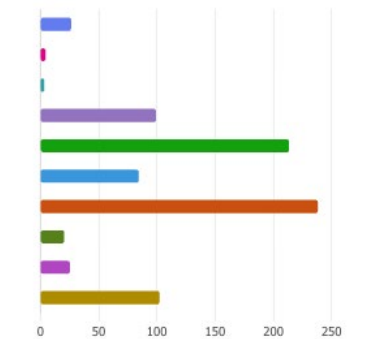
10. ¿Qué te dificulta visitar la Plaza?

Tiempo	252
Transporte	44
Costo	11
Seguridad	39
Falta de información	190



11. ¿Has participado en alguna de las siguientes actividades en la Plaza?

Clases de yoga	26
Dibujo infantil	4
Clases de guitarra	3
Inauguración de exposiciones	99
Visitas a museos	213
Noches largas de museos	84
Feria del Libro	238
Grabación de videos musicales	20
Ensayos de danza	25
No he participado en ninguna actividad de la Plaza	102



12. ¿Qué espacios dentro de la Plaza te resultan más atractivos? Ubica de mayor a menor intensidad

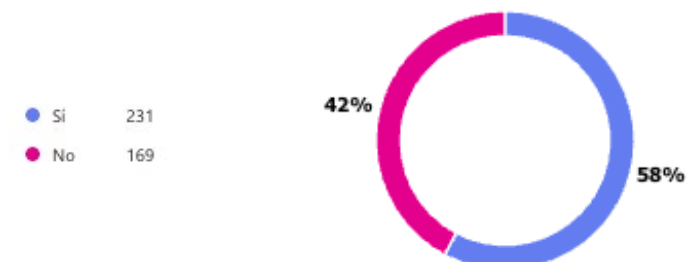
1 Museos
2 Jardines
3 Explanadas



13. ¿Cómo calificarías los siguientes criterios en respecto a tu experiencia en la Plaza?



14. ¿Te sientes representado por la oferta cultural del espacio?



16. ¿Estarías dispuest@ a participar en procesos de participación comunitaria para mejorar la Plaza?



15. ¿Qué te haría sentir más representad@?

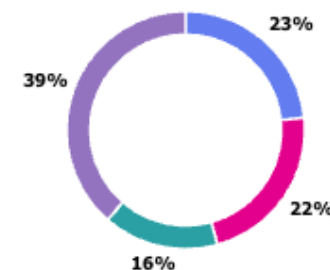
399 Responses 1-300 | 399

ID ↑	Name	Responses
1	anonymous	Na
2	anonymous	No se
3	anonymous	Mas variedad en las programaciones culturales
4	anonymous	Exposiciones culturales
5	anonymous	Más actividades culturales y variedad
6	anonymous	No conozco
7	anonymous	-
8	anonymous	Más talleres culturales, la noche larga de museos pudiera ser más recurrente
9	anonymous	Una mejor vía de comunicación para actividades
10	anonymous	Más actividades
11	anonymous	Mayor heterogeneidad en las inauguraciones de exposición artística.
12	anonymous	Me gusta mucho la cantidad de actividades que tiene la plaza m, so todo check
13	anonymous	N/A
14	anonymous	Más diversidad de opciones en actividades, ferias culturales internacionales + espacios de calma para comer y trabajar
15	anonymous	No sé
16	anonymous	Actividades permanentes, espacios mas ambientados para la interacción, conexión, y para simplemente estar ahí sin propósito alguno, tambien que tomen en cuenta el calor y clima del país.

218

17. ¿Qué mejorarías en este espacio?

- Limpieza y mantenimiento de los espacios: 165
- Seguridad y vigilancia: 158
- Accesibilidad y transporte hacia la Plaza: 111
- Variedad y representatividad de la programación cultural: 273



18. ¿Sientes que la Plaza está diseñada para personas como tú? ¿Por qué?

399 Responses 1-300 | 399

ID ↑	Name	Responses
1	anonymous	Na
2	anonymous	No
3	anonymous	Siento que la razón inicial tras la plaza es ser ese espacio donde la cultura tiene la oportunidad de desarrollarse y exhibirse a cualquiera que la visite, especialmente aquellos que disfrutan profundamente apreciar el arte en todas sus formas
4	anonymous	Si, porque es un espacio público para compartir conocimientos culturales con bajos recursos.
5	anonymous	realmente si
6	anonymous	Si, tiene mucho verde
7	anonymous	Si, porque da mucha paz y los museos están bien representados, los jardines la gran mayoría del tiempo limpios y me suelo encontrar personas súper agradables
8	anonymous	Si, lo único que cambiaría sería la accesibilidad de los parques, especialmente al museo de arte moderno, ya que usualmente está lleno
9	anonymous	Suelo caminar algunos días, para relajarme y despejarme, pero me gustaría que informaran mas sobre actividades o inauguraciones
10	anonymous	Es un gran espacio para caminar y recrearse al aire libre
11	anonymous	Si. Porque disfruto de la intelectualidad y La Paz.
12	anonymous	Siii. Amo la cultura y ahí he participado de mis mejores experiencias: conciertos, festivales, charlas, museos...
13	anonymous	N/A
14	anonymous	Si, es un espacio de actividades de ocio diferentes pero no costosas, lo cual hace un excelente plan para un sábado o domingo

219

cecomsa.com

Buscar Productos...

Identificarse

Ver Todo Computadoras Electrodomésticos Apple Imágenes y Sonido Impresoras Epson HP Oficinas Ofertas

Todos los productos > **Proyectores**

> PROYECTOR EPSON EPIQVISION CO-W01 3LCD/WXGA/HDMI/3000LUMENES (V11HA86020) 010343970373



PROYECTOR EPSON EPIQVISION CO-W01 3LCD/WXGA/HDMI/3000LUMENES (V11HA86020)

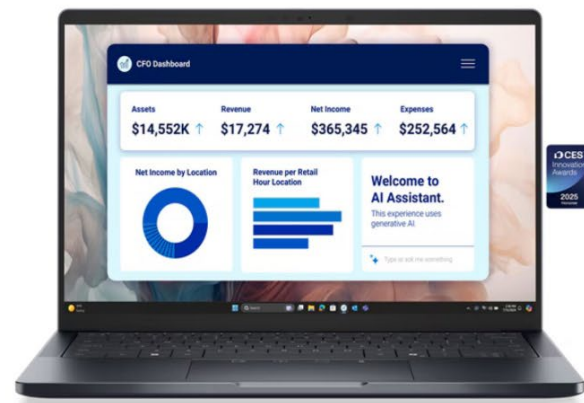
RD\$ 33,663.63 ~~RD\$ 35,435.40~~
 5% de descuento aplicado. (ITBIS INCLUIDO)
 Entrega estimada **Jue, 27 de Nov - Lun, 01 de Dic.**

Cantidad por almacén

Almacén	Canti
---------	-------

Todos los productos > **Negocios**

> PORTÁTIL (NE) DELL PRO 14 CI5/5.0GHZ TURBO/16GB/512GB SSD/W11P/14" (210-BPBS) DEL2388



PORTÁTIL (NE) DELL PRO 14 CI5/5.0GHZ TURBO/16GB/512GB SSD/W11P/14" (210-BPBS)

RD\$ 60,958.80 ~~RD\$ 67,732.00~~
 10% de descuento aplicado. (ITBIS INCLUIDO)
 Entrega estimada **Jue, 27 de Nov - Lun, 01 de Dic.**

Cantidad por almacén

Almacén
Almacen Romulo (Santo Domingo)
Almacen Portal (Santiago)
Almacen Gurabo (Santiago)



cecomsa.com

Buscar Productos...

Identificarse

Ver Todo Computadoras Electrodomésticos Apple Imágenes y Sonido Impresoras Epson HP Oficinas Ofertas

Todos los productos

> IMPRESORA (IN) EPSON ECOTANK L1250 USB/WIFI/COLOR (CT1CJ71301) 010343970700




IMPRESORA (IN) EPSON ECOTANK L1250 USB/WIFI/COLOR (CT1CJ71301)

RD\$ 10,885.50 ~~RD\$ 12,095.00~~
 10% de descuento aplicado. (ITBIS INCLUIDO)
 Entrega estimada **Jue, 27 de Nov - Lun, 01 de Dic.**

Cantidad por almacén

Almacén
Almacen Romulo (Santo Domingo)
Almacen Tiradentes (Santo Domingo)
Almacen Portal (Santiago)
Almacen Gurabo (Santiago)



Servicios Sectores Claro Cloud Soporte Mi Claro

Paso 2

Combínalos como quieras y disfruta de mejores beneficios.

2 de 3

Selecciona los planes a la medida de tu negocio:

Internet

- 500Mbps**
 - Velocidad de bajada: 500Mbps.
 - Velocidad de subida: 250Mbps.

Precio individual: **RD\$ 3,995**
- 500Mbps / 500Mbps**
 - Velocidad de bajada: 500Mbps.
 - Velocidad de subida: 500Mbps.

Precio individual: **RD\$ 4,495**
- 1000Mbps**
 - Velocidad de bajada: 500Mbps.
 - Velocidad de subida: 500Mbps.

Precio individual: RD\$ 4,995

Resumen de Pedido

Multiplan Fijo - Doble

Facturación: Postpago
Internet Fijo + Voz Negocios

Internet	
• 500Mbps / 500Mbps	RD\$4,495
Voz Residencial	
• Postpago 400	RD\$774
Subtotal:	RD\$5,269
Ahorro con Multiplan 28%:	RD\$1,461
Total:	RD\$4,950

Renta incluye impuestos (ITBIS 18%, ISC 10% y CDT 2%).



KULTURAL



**Modelo de Gestión Cultural Integral
para la Plaza de la Cultura Juan
Pablo Duarte**

Maureen Isabella Peña