



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Gobernanza internacional y emprendimiento juvenil: redes transnacionales y desarrollo de capacidades

International governance and youth entrepreneurship: transnational networks and capacity building

Governança internacional e empreendedorismo juvenil: redes transnacionais e desenvolvimento de capacidades

Giacomo Nicolosi

Universidad de Zaragoza. España

giacomonicolosipd@gmail.com.  <https://orcid.org/0009-0000-9198-4030>

Fecha de recepción: 9/2/26

Fecha de aceptación: 29/5/26

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.orbis.v10n2.a9720>

Resumen

El presente estudio analiza el emprendimiento juvenil en contextos de gobernanza internacional, con énfasis en las redes transnacionales y el desarrollo de capacidades. A partir de un enfoque cualitativo, se examinan las trayectorias de jóvenes emprendedores formados en programas internacionales. Los resultados evidencian el fortalecimiento del capital humano, simbólico y social, así como limitaciones estructurales que condicionan el desarrollo de las iniciativas.

Palabras clave: Emprendimiento; gobernanza; redes; desarrollo de la capacidad

Abstract

This study analyzes youth entrepreneurship in international governance contexts, focusing on





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND
RESOURCES



transnational networks and capacity building. Using a qualitative approach, it examines the trajectories of young entrepreneurs trained in international programs. The findings highlight strengthened human, symbolic, and social capital, as well as structural constraints.

Keywords: Entrepreneurship; governance; networks; capacity building

Resumo

Este estudo analisa o empreendedorismo juvenil em contextos de governança internacional, com foco nas redes transnacionais e no desenvolvimento de capacidades. Utiliza-se uma abordagem qualitativa para examinar as trajetórias de jovens empreendedores formados em programas internacionais. Os resultados evidenciam o fortalecimento do capital humano, simbólico e social, bem como limitações estruturais.

Palavras-chave: Empreendedorismo; governança; redes; desenvolvimiento da capacidade

Introducción

El ecosistema económico en la República de Cuba ha transitado, en el último lustro, por una reconfiguración ontológica de sus distintas formas de gestión, derivando en un proceso que no se limita a una mera reforma administrativa, sino que por el contrario representa una respuesta adaptativa ante una crisis sistémica exacerbada por variantes contextuales, como, por ejemplo, la pandemia de COVID-19 y el endurecimiento de las sanciones externas. En este escenario, el emprendimiento ha dejado de ser una "variable de ajuste" coyuntural para institucionalizarse como un actor complementario y a la vez necesario del modelo de desarrollo socialista.

En este sentido, la aprobación del Decreto-Ley 46/2021 marcó un hito normativo al permitir la



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND BOOKS



creación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), otorgando por primera vez personalidad jurídica al sector privado bajo la forma de sociedades de responsabilidad limitada (Bastian, 2025).

A pesar de este avance, de manera particular, el joven emprendedor cubano, aun se desenvuelve en un entorno caracterizado por una paradoja socio-laboral persistente: la denominada "pirámide invertida". Este fenómeno describe la desconexión estructural entre la alta cualificación académica -producto de un sistema educativo universal y de prestigio- y la baja retribución económica en el sector estatal (Pavón-Guinea y Codina, 2024). Como resultado, las nuevas generaciones perciben el empleo público no como una vía de realización profesional, sino como un espacio de desincentivo salarial. Datos recientes indican que el sector no estatal ya emplea a cerca de 1,5 millones de personas, representando aproximadamente el 33% de la población ocupada en la isla. Sin embargo, la formación universitaria tradicional, aunque sólida, principalmente en competencias técnicas, carece de un enfoque orientado a la gestión de negocios, la innovación de mercado y la autoeficacia emprendedora, planteándose así una brecha pedagógica que ha generado una "necesidad de diversificación económica" que los jóvenes intentan suplir mediante el acceso a redes y conocimientos foráneos (Mhlongo et al., 2025).

Expuesto lo anterior, el emprendimiento juvenil en Cuba se define hoy por una tensión entre la



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



vocación de servicio social y la urgencia de supervivencia material, operando en un marco de "libertades condicionales" que configuran un escenario en el que la autonomía individual debe negociarse permanentemente con la hegemonía del Estado. En este contexto, la formación en competencias gerenciales modernas se vuelve un activo crítico para la transformación del potencial humano joven, principalmente en unidades productivas resilientes.

La gobernanza contemporánea, entendida como el marco institucional de coordinación entre actores públicos y privados a escala global, enfrenta en el caso cubano un dilema estructural de largo plazo (Fonseca, 2024). Este dilema radica en la coexistencia tensa entre la promoción activa de la autonomía del actor (empoderamiento) y el establecimiento simultáneo de mecanismos de vigilancia interna o impuesta (contención). así, y desde una perspectiva de las relaciones internacionales, este conflicto puede analizarse bajo el prisma del realismo político en el que el Estado cubano percibe cualquier influencia externa como un riesgo potencial para su soberanía y estabilidad interna (Cerviño et al., 2025).

La inserción de Cuba en el sistema internacional se ve mediada por asimetrías de competitividad entre el norte y el sur global, lo que obliga a la nación a gestionar flujos de capital, tecnología y conocimiento bajo una vigilancia estricta. De manera que el concepto de gobernanza política internacional, en este estudio, trasciende la administración pública para situarse en la gestión de las



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



tensiones dialécticas entre las fuerzas de apoyo externo y las estructuras de seguridad nacional.

Cabe indicar que la teoría de la "interdependencia compleja" de Nye (2019) que sugiere que los vínculos transnacionales, como los creados, por ejemplo, por los emprendedores y sus redes, operan de forma regular bajo una perspectiva independiente a la diplomacia oficial, desafiando así los marcos tradicionales de control estatal. A su vez, se destaca que, para el aparato estatal cubano, el fomento de una clase emprendedora juvenil financieramente independiente y conectada globalmente es leído a través de un dispositivo de "securitización", existiendo un temor institucional a que esta nueva élite económica desarrolle intereses divergentes al proyecto revolucionario, lo que justifica una arquitectura de contención sofisticada que combina instrumentos legales, financieros y de monitoreo disciplinario.

En este sentido, el poder no opera solo de forma represiva, sino como una fuerza productiva que induce a la auto-regulación de los sujetos emprendedores ante el riesgo político percibido. Esta "contención panóptica" asegura que el empoderamiento técnico no se traduzca de forma automática en un liderazgo político opositor, manteniendo al joven en una zona gris de negociación constante con el sistema.

Los programas de intercambio han ocupado un lugar preeminente en la estrategia de política exterior



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



de los Estados Unidos hacia Cuba, funcionando como dispositivos estratégicos del poder blando, y fue particularmente en la administración Obama que se promovió un enfoque de "poder inteligente" por medio del cual se buscaba conectar directamente con el pueblo cubano a través de la educación y el emprendimiento, bajo la Directiva de Política Presidencial (PPD-43), lo que derivó en iniciativas tales como la Iniciativa de Jóvenes Líderes de las Américas (Young Leaders of the Americas Initiative), el Programa Internacional de Visitantes Líderes (International Visitor Leadership Program [IVLP]) y la Academia para Mujeres Emprendedoras (Academy for Women Entrepreneurs). Estos programas fueron diseñados para fomentar valores democráticos y de mercado entre la juventud (Nicolosi, 2023).

Desde la perspectiva estadounidense, estos programas son herramientas de diplomacia pública destinadas a proyectar una imagen positiva que buscan aumentar el prestigio e influencia del país emisor mediante la atracción y la persuasión. No obstante, para el Estado cubano, estas mismas iniciativas son denunciadas como instrumentos de "sutil injerencia" que pretenden fabricar una oposición política mediante la formación de "líderes de cambio" alineados con intereses extranjeros, exponiéndose así una pugna por la subjetividad del joven emprendedor como eje central de la tensión bilateral que rodea a la formación externa, resumida está en la idea de que mientras el retorno de los becarios debería representar una "fuga de cerebros" revertida o "circulación de cerebros", en la práctica tal acto suele convertirse en un momento de crisis y vulnerabilidad ante la vigilancia institucional.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



En otra perspectiva, la relación con la Unión Europea (UE), mediada por el Acuerdo de Diálogo Político y Cooperación (ADPC), ofrece un contrapunto menos conflictivo al centrarse en el desarrollo sostenible y la buena gobernanza sin imponer condiciones de cambio inmediatos del régimen. En esta línea, programas formativos como Erasmus+ permiten una cooperación académica que es percibida como más técnica y menos subversiva por las autoridades locales, aunque el impacto en la transformación económica real sigue siendo limitado por las restricciones estructurales internas. En cualquier caso, el joven emprendedor formado en el exterior se convierte en un "embajador involuntario" de normas globales, cuya presencia en la isla, activa los mecanismos de contención de una soberanía que se siente amenazada por la porosidad de sus fronteras cognitivas.

A pesar de la creciente visibilidad del sector no estatal en Cuba, la literatura académica contemporánea presenta un notable "vacío de conocimiento" respecto a la dinámica interna de las instituciones y la experiencia subjetiva de los jóvenes emprendedores retornados. Los estudios se han centrado en el análisis macroeconómico del Producto Interno Bruto (PIB) o en descripciones normativas del trabajo por cuenta propia, omitiendo la dimensión psicosocial y política de la formación transnacional, persistiendo una carencia de investigaciones que articulen con rigor académico la tensión entre el capital humano adquirido en el extranjero y la estructura de gobernanza local, cuestión que se reemplaza por estereotipos ideológicos tanto internos como externos.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Visto lo anterior, la presente investigación se propone aportar a llenar el referido vacío académico mediante una orientación interpretativo de las trayectorias de jóvenes formados en programas estadounidenses que operan en la isla, subrayando que su propósito cardinal no es la cuantificación de impactos económicos, sino la comprensión de los significados y las dinámicas de resistencia que emergen en la "zona gris" de la regulación estatal cubana. En tal sentido, los objetivos de la investigación han sido redefinidos específicamente para el análisis de las entrevistas en profundidad, orientándose a:

1. Analizar la incidencia de los programas de formación en el extranjero y la integración en redes transnacionales en la configuración del capital humano y simbólico de los jóvenes emprendedores cubanos.
2. Interpretar las estrategias de contención y vigilancia del Estado cubano en relación con la participación de estos jóvenes en redes de carácter internacional.
3. Examinar la percepción de los emprendedores respecto a la tensión entre su empoderamiento autónomo y las restricciones estructurales impuestas por el sistema local.
4. Identificar los mecanismos de negociación o adaptación (bricolaje productivo) empleados para operar bajo condiciones de incertidumbre y riesgo político.
5. Reflexionar sobre la reconfiguración de las identidades y trayectorias, transitando del rol de empleado al de dueño y líder de transformación social.

La justificación de este estudio radica en la necesidad de trascender la visión estrictamente



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND BOOKS



dicotómica utilizada para evaluar el grado de agencia del sujeto social en contextos de soberanía en disputa, postulando para ello que el emprendimiento juvenil cualificado es la respuesta estratégica a un sistema de desincentivos salariales, donde el retorno no es un evento puntual, sino un proceso de re-situación traumática de competencias en un entorno hostil. Esta investigación aspira a ofrecer una visión integral de las fuerzas que moldean el futuro de la nación, donde el joven emprendedor actúa como el centro de una red de flujos materiales y simbólicos que intentan redibujar las fronteras de lo posible en la Cuba contemporánea.

La investigación se sitúa en el epicentro de un dilema estructural propio de la gobernanza contemporánea: la coexistencia tensa entre el fomento activo de la autonomía individual y la instauración de mecanismos de supervisión estatal. En el escenario cubano, particularmente, este conflicto adquiere una dimensión crítica debido a la persistencia de la denominada "pirámide invertida". Ante este desajuste, el emprendimiento juvenil emerge no solo como una opción económica, sino como una estrategia de resistencia y búsqueda de autoeficacia (Jany y Budowski, 2024).

El problema de investigación radica en que los programas de formación transnacional antes mencionados, operan como vectores de un "capital humano disociador" que operan como mecanismos de transferencia de competencias técnicas y valores de mercado que, si bien empoderan



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



al joven, son interpretados simultáneamente por el Estado cubano como instrumentos de injerencia sutil o "poder blando" (soft power) destinados a cultivar una élite económica independiente (Spanu y Sillamaa, 2025).

Esta realidad configura una "zona gris" de la regulación estatal donde el emprendedor debe negociar permanentemente su espacio de acción. La contradicción fundamental reside en que el empoderamiento técnico y la integración en redes globales proveen la infraestructura para la propia limitación del sujeto: cuanto mayor es el reconocimiento internacional y la autonomía financiera del joven, mayor es la intensidad de la vigilancia y el riesgo de ser percibido como una amenaza a la estabilidad política interna. La escasez de literatura académica que articule la interconexión entre la contención estatal y el emprendimiento en contextos de transición justifica la necesidad de este estudio, por ende, se busca exponer cómo los sujetos emplean el bricolaje productivo para operar bajo condiciones de incertidumbre y riesgo político.

Metodología

El andamiaje conceptual de la investigación se articula sobre una visión pluralista que hace dialogar tres ejes teóricos fundamentales. En primera instancia, se recurre a las teorías sobre el emprendimiento juvenil y el desarrollo del capital humano. Bajo el nexo Schumpeteriano, se concibe al joven emprendedor como un agente de "destrucción creativa" que desafía la inercia del sistema estatal mediante la introducción de nuevas combinaciones de factores productivos, perspectiva que



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND BOOKS



se complementa con la teoría del capital humano de Becker, la cual permite analizar cómo la formación gerencial internacional suple los vacíos del currículo académico local. En segundo término, la investigación se nutre de las teorías de las relaciones internacionales y la diplomacia pública, valiéndose del constructivismo para analizar cómo las normas y valores asociados a la economía de mercado son internalizados, hibridados o resistidos por los emprendedores en su diálogo con la institucionalidad socialista, integrando el paradigma realista para interpretar la respuesta del Estado cubano, el cual procesa estos intercambios bajo un dispositivo de "secularización", priorizando la soberanía y la contención frente a los riesgos políticos derivados del apoyo externo.

Finalmente, el análisis de la vigilancia se postula desde los andamiajes foucaultianos de la contención disciplinaria. En este marco, el poder no se entiende únicamente como una fuerza represiva, sino como una fuerza productiva e invisible que induce al sujeto a la auto-regulación y la autocorrección ante la vulnerabilidad percibida. Esta lenta crítica permite trascender el examen de la ley formal para investigar la manifestación del poder en el ámbito micro y subjetivo del emprendedor retornado (García-Rodríguez et al., 2022).

Para abordar la complejidad de la tensión dialéctica antes descrita, se ha seleccionado un paradigma cualitativo e interpretativo que se justifica en la necesidad de comprender los significados y las



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
AND BOOKS



dinámicas que los actores asignan a sus vivencias en un entorno sociopolítico sensible en el que los límites entre el fenómeno y el contexto no son nítidamente discernibles (Vidal y Luis, 2024).

Se emplea el estudio de caso múltiple y la teoría fundamentada constructivista como método de análisis central (Ghauri et al., 2020). Esta elección es perentoria dado el carácter inexplorado de la interconexión entre contención y emprendimiento en Cuba, y a diferencia de los enfoques objetivistas, la vertiente constructivista sitúa la generación de la teoría en la co-construcción intersubjetiva entre el investigador y los participantes, priorizando la "epistemología del sujeto conocido".

La muestra se compone de una cohorte de 15 informantes clave (n=15), integrada por 12 jóvenes emprendedores cubanos y 3 gestores (managers) del ecosistema. La selección se realizó mediante un muestreo intencional y por saturación teórica, asegurando la heterogeneidad de experiencias en sectores como tecnología (blockchain), gastronomía, artes y servicios. Los criterios de inclusión exigieron la participación demostrada en programas de intercambio del Gobierno de los Estados Unidos (EE. UU.) y la operación activa de sus negocios en la isla.

Resultados

El primer resultado de trascendencia en la investigación confirma que la participación en programas tales como la Iniciativa de Jóvenes Líderes de las Américas (YLAI), el Programa Internacional de



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Visitantes Líderes (IVLP) y la Academia para Mujeres Emprendedoras (AWE) representa un punto de ruptura ontológica en lo relativo a la trayectoria de los jóvenes, correspondiendo valorar que el empoderamiento derivado de estas experiencias no se limita a la acumulación de activos financieros, sino que se manifiesta de forma predominante en tres dimensiones: la configuración de un capital humano disociador, el fortalecimiento de un capital simbólico de legitimidad y la inserción en redes de reciprocidad transnacional.

Los datos recolectados evidencian que el sistema educativo cubano, aun con su fortaleza adolece de una desconexión con las dinámicas de gestión de mercado contemporáneas, encontrándose que los participantes valoran que la formación foránea les proveyó de lo que se ha denominado "capital humano disociador", un conjunto de competencias que les permite "desvincularse" de la cultura laboral estatal, caracterizada por la baja responsabilidad y la ineficiencia administrativa.

En el eje de la gestión operativa, la transferencia de conocimiento se centró en la creación de sistemas de control y organización sistemática. Por ejemplo, el participante al que se denomina como "Mario", cuya formación académica original es en el campo del Derecho, pero que finalmente gestiona un hostel, destaca que el programa de intercambio le enseñó a estructurar procesos de trabajo que antes eran puramente intuitivos. Por ende, la capacidad de "crear sistemas" le permitió delegar funciones a la vez que capitaliza sus recursos, asegurando la perdurabilidad de su negocio, incluso ante la caída



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



del flujo turístico internacional. Esta transición de una gestión basada en el voluntarismo hacia una basada en la eficiencia es un patrón recurrente en la cohorte analizada.

Tabla 1

Perfil de las fuentes primarias

Perfil del emprendedor	Sector de actividad	Habilidades tácticas implementadas	Impacto en el modelo de negocio
Mario	Turismo / bienestar	Sistemas de control interno, delegación operativa.	Diversificación hacia servicios de spa y salón de belleza.
Eddy	Tecnología	CRM (gestión de clientes), Slack, blockchain.	Mejora en la coordinación remota y credibilidad profesional.
Liudmila	Gastronomía	Marketing digital, uso estratégico de Instagram.	Profesionalización de marca y posicionamiento artesanal.
Juan Carlos	Gastronomía	RSE (responsabilidad social), agricultura sostenible.	Aseguramiento de cadena de suministro y validación ética.
Liliana	Industrias creativas	Metodología de 'unidad móvil' teatral.	Adaptación de servicios culturales a entornos variables.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



La digitalización emerge como la herramienta más potente de empoderamiento, especialmente para las mujeres emprendedoras en sectores tradicionales. Liudmila, del sector gastronómico, identificó los talleres de marketing digital como el elemento más innovador de su formación. La capacidad de utilizar Instagram no solo como un escaparate, sino como una herramienta de fidelización, permitió a su negocio artesanal sobrevivir en un entorno donde la publicidad convencional está restringida o es inexistente para el sector privado. Por su parte, Eddy Campos reporta la aplicación de herramientas como Slack y sistemas CRM en proyectos de alta complejidad tecnológica, como el desarrollo de soluciones basadas en blockchain, un campo que requiere una validación de conocimientos que el mercado local no puede suministrar.

Un resultado de alto impacto es el papel de la formación internacional como generadora de capital simbólico. La condición de "alumni" (ex becario) del Departamento de Estado confiere al emprendedor una pátina de credibilidad que se traduce en una ventaja competitiva inmediata. Eddy señala que poseer esta credencial influyó directamente en su "credibilidad profesional en Cuba", permitiéndole posicionarse como un experto en un ecosistema donde el dominio de tecnologías avanzadas es escaso. Liliana, por otro lado, interpreta su selección para el programa como una "confirmación de que iba por buen camino", fortaleciendo su autoeficacia ante el escepticismo de las instituciones culturales oficiales.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Esta legitimidad simbólica actúa como un "escudo" en un entorno sociopolítico donde la iniciativa privada ha sido históricamente estigmatizada. Los jóvenes retornados ya no se perciben como meros "trabajadores por cuenta propia" (una categoría administrativa del Estado), sino como empresarios líderes que poseen una visión global. Mario declara explícitamente que el programa "cambió su identidad" y le hizo darse cuenta de un potencial que permanecía latente bajo la estructura de empleo tradicional cubana. Este empoderamiento identitario es fundamental para resistir las presiones de la "pirámide invertida", donde el conocimiento académico no suele traducirse en éxito económico dentro del sector estatal.

El acceso a redes de apoyo femenino, como las fomentadas por AWE, permitió a "María Carla" y "Liudmila" desarrollar estrategias de profesionalización mutua, rompiendo estereotipos de género en una sociedad que los gestores del ecosistema todavía definen como "machista". De acuerdo a la información recolectada el capital social transnacional funciona como un dispositivo de resiliencia ante las crisis.

"Greta", otra de las participantes, relata que sus contactos latinoamericanos del programa fueron esenciales para mitigar la depresión y la parálisis operativa de su negocio al regresar a Cuba, y en tal sentido la red alumni opera como un sistema de "remesas morales" y técnicas; "Henry" logró establecer vínculos con compañías de Chicago para su proyecto Villalola, mientras que "Javier"



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



utilizó su red regional para organizar talleres de contabilidad y marketing al margen de las instituciones estatales desabastecidas de este tipo de formación.

En términos generales la información obtenida aporta a validar la tesis de que la conectividad global es uno de los multiplicadores de productividad trascendentales para el talento que decide permanecer en la isla.

El segundo eje de resultados expone la "arquitectura de la contención" que el Estado cubano despliega para limitar el impacto del empoderamiento transnacional. La Información obtenida en esta línea, apunta a que la contención no es un fenómeno errático, sino un sistema calibrado que combina el bloqueo material (en el ámbito financiero y burocrático) con una vigilancia disciplinaria panóptica de corte foucaultiano. El Estado procesa estos programas de intercambio bajo un dispositivo de "securitización", percibiendo la formación de una élite económica independiente como un vector de riesgo político y de injerencia externa.

La manifestación más recurrente de la contención es la ausencia de apoyo institucional para los proyectos que retornan con visiones de escalabilidad. Los emprendedores se enfrentan a un entorno donde no existen instrumentos financieros básicos; “María Carla” señala de forma contundente que en Cuba "no existen préstamos" para el sector privado independiente, mientras “Mario” define el apoyo gubernamental como "nulo", exponiendo una carencia de crédito formal que obliga a los



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



proyectos a operar bajo una dependencia crítica de las remesas o de recursos personales limitados, lo que impide que la innovación técnica se traduzca en crecimiento dimensional.

Tabla 2

Dimensión y mecanismos de contención

Dimensión de la contención	Mecanismo de aplicación	Consecuencia para el emprendedor
Financiera	Inexistencia de crédito y mercados mayoristas.	Dependencia de remesas y estancamiento dimensional.
Normativa	Decreto-ley 88/2024: listas de actividades prohibidas.	Limitación del objeto social y discrecionalidad legal.
Disciplinaria	Monitoreo de liderazgos sociales, pérdida de apoyos.	Autorregulación defensiva y miedo al riesgo político.
Logística	Falta de medios de pago internacionales (tarjetas).	Dificultad para adquirir insumos y software foráneo.

La discrecionalidad legal actúa como un factor de incertidumbre que inhibe la inversión a largo plazo, así, la información provista por los gestores del ecosistema, como “Marta Deuz”, apuntan a que la aplicación arbitraria de las leyes y la carencia de tarjetas bancarias internacionales para los



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



jóvenes constituyen un "choque logístico" que paraliza la operatividad diaria. Por ende, aunque el marco legal de las MIPYMES en Cuba representa un avance en el reconocimiento de la propiedad privada, mantiene restricciones severas sobre el número de empleados y las áreas de actuación, operando como un techo regulatorio diseñado para evitar que la agencia privada desafíe la hegemonía de las empresas estatales.

La investigación revela que la contención adquiere un cariz político explícito cuando el emprendimiento busca generar un impacto social o comunitario. El Estado lee el empoderamiento técnico como una amenaza a su monopolio de liderazgo. Otro participante, "Raúl" reportó haber sufrido la "pérdida de apoyos institucionales" inmediatamente después de su retorno, lo que atribuye a una consecuencia directa de haber participado en un programa del Departamento de Estado, exponiéndose un estigma político que transforma la validación internacional en una vulnerabilidad personal.

El caso de "Javier" constituye la expresión máxima de esta tensión, ya que, tras organizar talleres comunitarios de educación técnica y programas de equidad de género, fue objeto de una vigilancia que lo forzó a "salir abruptamente de Cuba". Su testimonio confirma que las iniciativas que promueven la autonomía ciudadana son interpretadas por el aparato de seguridad como actos de subversión, independientemente de su viabilidad económica o beneficio social.



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Se identifica, por tanto, una "contención panóptica" que busca asegurar que el emprendedor permanezca en una zona de invisibilidad política, so pena de ser neutralizado por el sistema.

Además, la contención no solo emana del Estado, sino que se infiltra en las estructuras sociales. El machismo sociocultural y el escepticismo comunitario actúan como frenos adicionales para las mujeres emprendedoras. "Liudmila" y "Hersis" relatan haber enfrentado prejuicios sobre su capacidad de mando, mientras que "Greta" subraya que ser "mujer, negra y de provincia" triplica las barreras de acceso.

Por otra parte, la cultura laboral de "poca responsabilidad", producto de décadas de planificación centralizada, es identificada por los gestores como un obstáculo para implementar los estándares de proactividad aprendidos en el extranjero, forzando al emprendedor a actuar como un "reparador de última milla" en un sistema que resiste el cambio.

La tensión ontológica y la crisis del retorno: el tercer bloque de resultados se centra en el impacto psicológico y estructural de la colisión entre los dos sistemas, lo que permite determinar que la tensión acumulada deriva en un elevado costo emocional. Al respecto, "Greta" confiesa que su regreso fue "terrible", sufriendo depresión y la caída estrepitosa de su negocio tras el viaje. "Liliana" describe un sentimiento de decepción ante la incapacidad del sistema para absorber las innovaciones metodológicas en el teatro, pudiendo determinar que no se trata de solo una crisis



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



individual, sino que refleja la imposibilidad estructural de la economía cubana para retener e integrar el capital humano altamente cualificado, permitiendo identificar que la disonancia entre ser valorado como un líder global en el extranjero y ser vigilado o ignorado en su propio país genera un agotamiento que, en muchos casos, es el preludio de la emigración definitiva o "fuga de cerebros". Otro resultado a resaltar es que la red alumni funciona como un sistema de apoyo sustituto que compensa la debilidad de las instituciones cubanas. Por ejemplo, “Greta” reportó que sus contactos regionales fueron la llave para relanzar su proyecto tras la crisis del retorno, mientras para “Liudmila”, el marketing digital aprendido en el extranjero fue la técnica que le permitió profesionalizar su producción artesanal y ganar legitimidad de género en un sector dominado por hombres. La identidad emprendedora híbrida - que mezcla el know-how global con el "resolver" local- es el activo resiliente de la Cuba contemporánea.

El resultado de mayor calado desde la perspectiva sociológica es la transformación de la subjetividad de los participantes, subrayando que el proceso de retorno y resistencia provoca un tránsito moral desde el rol tradicional de "empleado estatal" hacia la ontología del "dueño" y el "agente de cambio social".



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Conclusiones

La investigación concluye que el emprendimiento juvenil cualificado en Cuba es un fenómeno de resistencia situada. La participación en programas transnacionales dota a los sujetos de los activos necesarios para desafiar la dependencia estatal, aunque este proceso conlleve un elevado costo psicosocial.

La información recolectada desde las fuentes primaria permite concluir que la tensión dialéctica entre el empoderamiento y la contención es el motor que define la trayectoria de los jóvenes emprendedores cubanos contemporáneos. La cohorte analizada demuestra una capacidad excepcional para operar en la "zona gris", transformando el capital cognitivo portable en una fuerza de persistencia nacional. Sin embargo, la persistencia de barreras estructurales - tales como la falta de crédito y la vigilancia política- amenaza con transformar esta circulación de talento en un éxodo definitivo, lo que representaría una pérdida neta para el desarrollo del país en el horizonte temporal inmediato.

En definitiva, el joven emprendedor formado en el exterior actúa como el centro de una red de flujos que intentan redibujar las fronteras de lo posible en la Cuba del siglo XXI. El éxito de este proceso de transformación dependerá de la capacidad del sistema para permitir que el empoderamiento técnico se traduzca en una ciudadanía económica plena, libre de las sombras de la contención disciplinaria



Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES



Referencias Bibliográficas

- Bastian, H. (2025). Emprendedores and Luchadores: Cuban Entrepreneurship, Socialist State Retrenchment, and the Normalization of Racialized Exclusion. *Annals of Anthropological Practice*, e70021. <https://doi.org/10.1111/napa.70021>
- Cerviño, J., Chetty, S., & Martín Martín, O. (2025). Impossible is nothing: Entrepreneurship in Cuba and small firms' business performance. *Journal of Small Business Management*, 63(2), 495-527. <https://doi.org/10.1080/00472778.2024.2322991>
- Fonseca, D. (2024). Cuban Small and Medium Businesses: Innovation; Public Politics and Governance. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 137-148. <https://doi.org/10.31926/but.es.2024.17.66.1.12>
- García-Rodríguez, F. J., Ruiz-Rosa, I., Gutiérrez-Taño, D., & Gil-Soto, E. (2022). Entrepreneurial intentions in the context of a collectivist economy: a comparison between Cuba and Spain. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(2), 855-873. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00686-7>
- Ghuri, P., Grønhaug, K., & Strange, R. (2020). *Research methods in business studies*. Cambridge University Press.
- Jany, N., & Budowski, M. (2024). The Inverted Pyramid and Beyond: Perceptions of Distributive Justice Among (Highly) Qualified Workers in Contemporary Cuba. *Sociological Research Online*, 30(3), 839-848. <https://doi.org/10.1177/13607804241259279>





Se autoriza la reproducción total o parcial de este artículo, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



Mhlongo, Z., Ntshangase, S. D., & Ezeuduji, I. O. (2025). Youths' entrepreneurial intention for tourism and nontourism businesses: The influence of entrepreneurship education and gender. *Journal of the International Council for Small Business*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/26437015.2025.2469266>

Nicolosi, G. (2023). L'educazione musicale come forma di diplomazia culturale tra stati uniti e Cuba. [Tesis de Licenciatura, Università di Frosinone.].

Nye, J. S. (2019). Soft Power and Public Diplomacy Revisited. *The Hague Journal of Diplomacy*, 14(1-2), 7-20. <https://doi.org/https://doi.org/10.1163/1871191X-14101013>

Pavón-Guinea, A., & Codina, M. (2024). Public diplomacy: a framework-based literature review and decentering research agenda. *Place Branding and Public Diplomacy*, 20(3), 255-274. <https://doi.org/10.1057/s41254-023-00319-0>

Spanu, M., & Sillamaa, V. (2025). European music export organizations as hybrid policy instruments: navigating cultural, trade and soft power agendas. *International Journal of Cultural Policy*, 1-23. <https://doi.org/10.1080/10286632.2025.2531208>

Vidal, P., & Luis, L. R. (2024). Cuba's Monetary Reform and Triple-Digit Inflation. *Latin American Research Review*, 59(2), 274-291. <https://doi.org/10.1017/lar.2023.59>