



REVISTA DE INVESTIGACIÓN  
EN GESTIÓN CULTURAL

***Córima, Revista de Investigación en Gestión Cultural***

ISSN electrónico: 2448-7694

Universidad de Guadalajara

Sistema de Universidad Virtual

México

corima@udgvirtual.udg.mx

Año 9, número 17, julio-diciembre 2024

**Supervivencia del ecosistema teatral caleño frente al impacto del covid-19, comparativo de los años 2018, 2019 y 2020**

***Survival of Cali's theatrical ecosystem against the impact of covid-19, comparative of the years 2018, 2019 and 2020.***

Luz Elena Muñoz Salazar<sup>1</sup>

David Eduardo Palacios Cortés<sup>2</sup>

Bellas Artes Institución Universitaria del Valle, Colombia

DOI: <https://doi.org/10.32870/cor.a9n17.7443>

[Recibido: 19/09/2023. Aceptado para su publicación: 30/04/2024]

---

<sup>1</sup> Doctora en Pensamiento Complejo. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6344-5272> Correo-e: [luzelenamunozsalazar@bellasartes.edu.co](mailto:luzelenamunozsalazar@bellasartes.edu.co)

<sup>2</sup> Magister en Gestión Cultural. Organización: Servicios Culturales y Educativos Mano Negra. ORCID <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0001-6178-2243> Correo-e: [dpalacios@bellasartes.edu.co](mailto:dpalacios@bellasartes.edu.co) [manonegrapro@gmail.com](mailto:manonegrapro@gmail.com)

**CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO**

Muñoz Salazar, L. E. y Palacios Cortés, D. E. (2024). Supervivencia del ecosistema teatral caleño frente al impacto del covid-19, comparativo de los años 2018, 2019 y 2020. *Córima, Revista de Investigación en Gestión Cultural*, 9(17). DOI: <https://doi.org/10.32870/cor.a9n17.7443>

## Resumen

La presente investigación se centra en analizar la supervivencia del ecosistema teatral caleño frente al impacto de la covid-19 a partir del análisis y comparación de la programación teatral de las salas concertadas entre 2018 y 2020. La muestra estuvo constituida por nueve salas de teatro caleñas ganadoras del Programa Nacional de Salas Concertadas durante 2018, 2019 y 2020. El enfoque que se utilizó fue mixto. Se siguió la técnica de investigación de análisis documental de fuentes primarias; para ello, se utiliza un instrumento único de recolección de información denominado Matriz de análisis de programación de salas concertadas, de elaboración propia y validado por expertos, que recoge datos sobre cuatro variables categóricas del análisis PESTEL. El tratamiento de datos se realizó con el programa SPSS, lo que permitió identificar el impacto de algunos de los componentes del ecosistema teatral caleño, así como sus estrategias de supervivencia frente al impacto de la covid-19, entre las que se encuentran: el *downsizing* organizacional, el *outsourcing* o la externalización de actividades, la reducción de costes como estrategia de saneamiento y la reestructuración de planes operativos.

**Palabras clave:** covid-19; programación teatral; ecosistema teatral; salas concertadas; cultura.

## Abstract

*The present research focuses on analyzing Cali's theater ecosystem survival against the impact of covid-19 based on the analysis and comparison of the theatrical programming of concerted theaters between 2018 and 2020. The sample is composed by nine theaters located in Cali, winners of the National Program of Concerted Theaters during the years 2018, 2019 and 2020. The approach used was mixed research and the concurrent triangulation design (DITRIAC, in Spanish). The research technique is the documentary analysis of primary sources; for this purpose, a Matrix of analysis of concerted theater programming, self-made and validated by experts, is used as unique instrument to collect information and data on four categorical variables of the PESTEL analysis. The data processing was performed with the SPSS program, which allowed identifying the impact of each of the components of Cali Theater Ecosystem's and its survival strategies against the impact of covid-19, among which there are: Organizational Downsizing, Outsourcing or the externalization of activities, Cost Reduction as a Sanitation strategy and the restructuring of operational plans.*

**Keywords:** covid-19; theater programming; theater ecosystem; concerted theaters; culture.

## **Introducción**

Según el Decreto 457 del 22 de marzo del 2020 expedido por el gobierno colombiano (Ministerio del Interior, 2020), durante la pandemia solo podrían estar abiertos al público: tiendas de barrio, minimercados, supermercados y droguerías que ofrecieran alimentos de primera necesidad, medicinas y productos relacionados al aseo. Esto generó el cierre indefinido de espacios escénicos, bibliotecas, centros culturales, salas de concierto y bares, y la cancelación de numerosos eventos, como obras de teatro, que no podrían ser presentadas. Los festivales con programación confirmada informaban a sus espectadores de un día para otro que no podrían devolver el dinero del espectáculo, pues ya lo habían consignado como parte del pago de los vuelos – que también fueron suspendidos–, el hospedaje o los honorarios de los artistas. Esta es una de entre tantas otras situaciones generadas a partir de las medidas de salubridad y control que prohibieron la interacción de los seres humanos a nivel mundial.

Según el informe presentado por Cruz (2020), el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) reportó que para el período abril-junio de 2020, la ciudad de Cali perdió 62 mil empleos asociados a funciones artísticas y de entretenimiento, una reducción equivalente a 43.9% de la población empleada en el sector cultural con respecto al mismo período del año anterior. Según este informe, “el aplazamiento o cancelación de los eventos o actividades que estaban programadas produjo pérdidas de 75 000 millones de pesos para trabajadores y 46 545 millones de pesos para las empresas” (Cruz, 2020, p. 1).

El cierre de los establecimientos teatrales de la ciudad provocó que los espectáculos programados con anterioridad fueran cancelados, aplazados o presentados en plataformas virtuales. Esto, teniendo en cuenta que las salas teatrales independientes deben su funcionamiento, fundamentalmente, a la explotación económica de sus propias actividades, provocó la insostenibilidad económica de varios espacios y establecimientos escénicos, llevándolos a modificar sus prácticas de trabajo o al cierre definitivo.

Sin embargo, y a pesar del panorama anterior, el ecosistema teatral caleño desarrolló su capacidad de repensamiento, propio del teatro, y generó propuestas innovadoras de carácter audiovisual que intentan satisfacer la necesidad cultural de un público que, debido a su idiosincrasia, se siente más atraído por las propuestas escénicas y de interacción social.

A partir de esto, resulta pertinente investigar el impacto de la covid-19 en el sector teatral de la ciudad, centrándonos en la programación de las salas concertadas de 2018 a 2020, con el fin de establecer una reflexión de su oferta teatral y el consumo de los públicos objetivos para funcionamiento del sector. Sobre la base del panorama planteado, esta investigación se orienta bajo la pregunta: ¿cómo es la supervivencia del ecosistema teatral<sup>3</sup> caleño frente al impacto de la covid-19 dentro del territorio caleño?

Siguiendo el objetivo general de esta investigación, se realizó una búsqueda exhaustiva de referentes. Se encontraron más de treinta documentos sobre el tema publicados durante los años 2020 y 2021, pero por efectos de extensión y pertinencia, a continuación se mencionan tres que comparten un interés común con respecto al impacto de la covid-19 en las economías creativas.

La primera investigación que se recupera es de carácter internacional y fue realizada por la Federación Estatal de Asociaciones de Empresas de Teatro y Danza (FAETEDA) y la Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de titularidad pública (2021). Es un estudio de impacto de la covid-19 en exhibidores, compañías y productoras escénicas, cuyo objetivo general se centró en comprender los efectos directos y a corto plazo que provocó la crisis sanitaria en el sector de las artes escénicas. Siguiendo una metodología de enfoque cualitativo, se aplicó una encuesta a compañías y productoras, con datos cualitativos y cuantitativos, y se recolectaron los datos cuantitativos de reporte de entradas (taquilla). Con ello se logró determinar el impacto en la

---

<sup>3</sup> Se comprende a "ecosistema" como un conjunto de organismos creativos y culturales que se relacionan entre sí, donde cada uno cumple una función específica, particular y diferenciada de las funciones de los demás organismos del ecosistema, contribuyendo al propósito o función de este.

actividad a partir de la demanda, la oferta, los ingresos, lo laboral, los contenidos digitales y los cambios estratégicos.

En segundo lugar, se aborda la investigación conjunta del Mercado Común del Sur (MERCOSUR), la UNESCO, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) y la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) (2020), la cual expone un panorama amplio, no solo en región, sino en la cantidad de variables a estudiar en el tema de interés. El objetivo general de este proyecto giró en torno a determinar estándares de evaluación de impacto de la covid-19 en el sector cultural de Latinoamérica, y del mismo modo propiciar la cooperación a nivel técnico en asuntos de recopilación, procesamiento y análisis de datos estadísticos entre los países participantes.

Bajo el enfoque cuantitativo, se llevó a cabo el levantamiento de la información mediante dos cuestionarios en línea, con acceso abierto, uno para trabajadores y otro para empresas culturales y creativas de la región (México, Costa Rica, Colombia, Perú Brasil, Ecuador, Bolivia, Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay). Asimismo, se realizó un taller de fortalecimiento y capacitación de indicadores culturales, que permitieron: 1) describir la demografía empresarial y laboral; 2) conocer el impacto económico de la covid-19 en el sector; 3) identificar los patrones de digitalización e innovación experimentados por las empresas creativas de la región; 4) analizar los instrumentos de política pública considerados necesarios para superar la crisis; y 5) revisar alternativas metodológicas para la generación de indicadores sobre cultura y desarrollo.

Finalmente, se revisó el informe *Retos y perspectivas del sector cultural y creativo de Cali en tiempos de pandemia* (Centro de Inteligencia Económica y Competitividad, CIEC, 2020), investigación nacional centrada en el contexto cultural caleño. En este, se identifican y cuantifican las consecuencias de la covid-19 en la economía municipal, teniendo en cuenta las labores generadas por trabajadores independientes del sector cultural y creativo de Cali.

Estas tres referencias permiten avizorar tanto la importancia como la urgencia de generar procesos investigativos con enfoque territorial, que brinden un acercamiento al fenómeno de una manera precisa y que, ante la relativa novedad de los efectos de una pandemia, juegue un papel de aliado de los ecosistemas cultural y creativo, proporcionando información concreta y una evaluación constante para la consecución de un desarrollo sostenible.

La cada vez más visible carencia de una mención a las economías culturales y creativas no ha sido impedimento para reconocer el papel que la cultura tiene en la innovación y la transformación de las instituciones, la sociedad civil, el sector empresarial, las instituciones de educación superior y los organismos de gobierno local. Históricamente, la cultura ha tenido un rol fundamental en el desarrollo de las sociedades.

## **Metodología**

Teniendo presente el objetivo general de la investigación, se considera pertinente un enfoque mixto que permita caracterizar cuantitativamente el ecosistema teatral dentro del territorio caleño y posibilite, a la vez, identificar cualitativamente las dificultades presentes en dicho ecosistema, para generar acciones de mejora frente a su reanudación y fortalecimiento.

Este enfoque se desarrolló mediante la técnica del análisis documental de fuentes primarias: se utilizó un instrumento único de recolección de información, denominado "Matriz de análisis de programación de salas concertadas", de elaboración propia y validado por dos expertos. Este recoge datos sobre cuatro variables categóricas del análisis PESTEL:<sup>4</sup> político/legales (cuatro indicadores), económicos (seis indicadores), socioculturales (27 indicadores) y tecnológicos (seis indicadores). El tratamiento de datos se realizó con el *software* SPSS<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> PESTEL es una herramienta de análisis utilizada en el sector empresarial que permite a las organizaciones identificar y valorar factores externos que impactan el desarrollo de las actividades de la organización. La gestión cultural se vale de esta herramienta, entre otras cosas, para el análisis de los factores de impacto en un proyecto, política o espacio cultural.

<sup>5</sup> Programa estadístico informático usado en las investigaciones de las ciencias sociales y en las ciencias aplicadas para reducir los datos a tablas o gráficas, clasificarlos, compararlos

El instrumento se aplicó a una muestra probabilística a conveniencia conformada por nueve salas de teatro caleñas: Asociación Pequeño Teatro de Muñecos, Grupo de Teatro Esquina Latina, Fundación Domus Teatro, Fundación Castillo Sol y Luna, Fundación Arte Escénico Nacional Aescena, Corporación Casa Naranja, Grupo Teatro la Máscara, Fundación de Teatro y Artes Yolanda García Reina y Fundación Escénica Cali Teatro, concertadas<sup>6</sup> consecutivamente durante los años 2018, 2019 y 2020 por el Ministerio de Cultura de Colombia (ver tabla 1). Para construir dicha muestra se realizó una revisión documental de 27 informes de gestión de recursos de salas concertadas otorgados por el Ministerio de Cultura Colombiano, y 27 informes financieros de ejecución de recursos de salas concertadas otorgados por el Ministerio de Cultura de Colombia.

**Tabla 1.** Conformación de la muestra por modalidad de las salas

Modalidad	Cantidad de salas	Definición de la modalidad
Salas históricas	1	Son aquellas con una trayectoria igual o superior a 35 años, al momento de cierre de la convocatoria, y que mediante su labor aportan al desarrollo y enriquecimiento de las artes escénicas de Latinoamérica, convirtiéndose en un legado cultural para el país
Salas pequeñas	8	Son salas que cuentan con trayectoria entre dos (2) y treinta y cuatro (34) años a la fecha de cierre de la convocatoria y una capacidad de aforo entre treinta (30) y doscientas (200) localidades

Fuente: elaboración propia a partir de Ministerio de Cultura de Colombia (2020b, p. 20).

---

analíticamente, probar hipótesis, hacer análisis geoespaciales y predecir tanto el comportamiento de los datos como sus efectos.

<sup>6</sup> El Programa Nacional de Salas Concertadas, creado en 1993 por parte del Ministerio de Cultura, es un certamen anual que otorga por concurso recursos económicos a espacios teatrales públicos y privados con funcionamiento permanente en el territorio colombiano. Este les permite llevar a cabo las prácticas artísticas articuladas a las prácticas sociales, culturales, comunitarias y económicas del país.

## **Aspectos éticos**

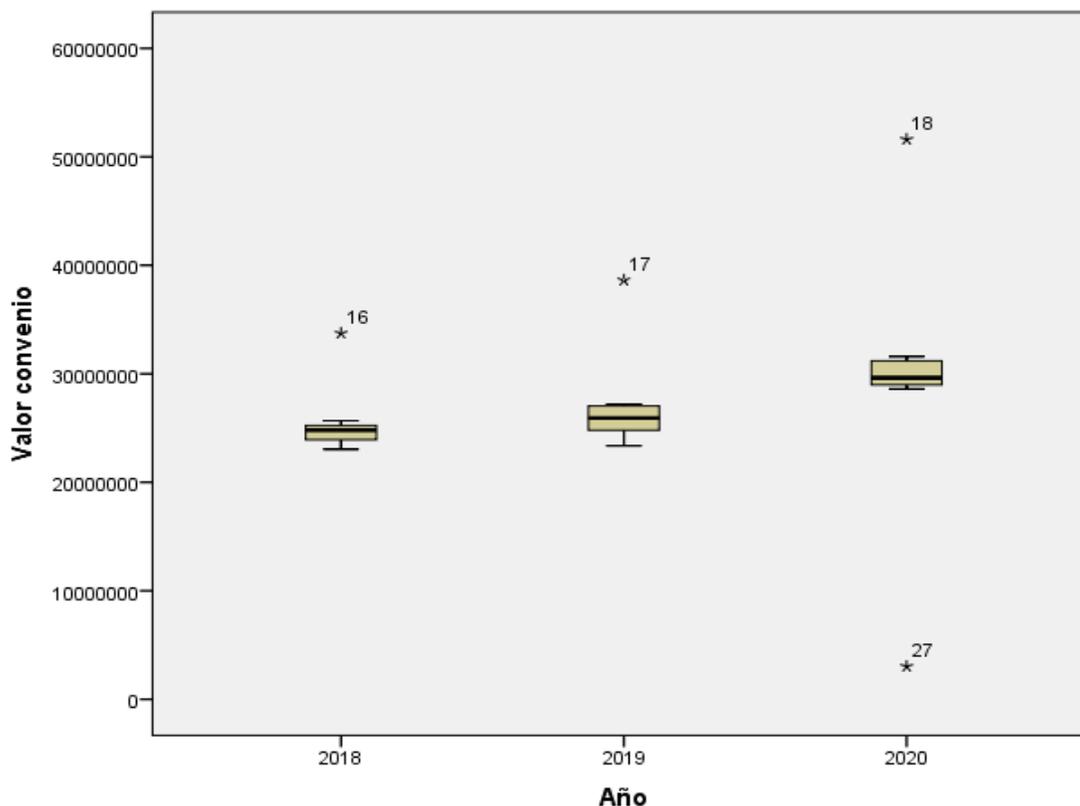
La participación fue voluntaria, garantizando la confidencialidad, tanto en el manejo de la información como en presentaciones o publicaciones derivadas. Se solicitó de forma escrita el consentimiento libre e informado por parte de las salas participantes del estudio, previa exposición de los objetivos y beneficios del proyecto. El estudio fue aprobado y financiado por el Portafolio de Estímulos 2021 del Ministerio de Cultura de Colombia.

## **Resultados**

Durante el período de pandemia, específicamente en los años 2020 y 2021, han sido publicados numerosos estudios e informes con el objetivo de calcular el impacto de la covid-19 en las industrias creativas. La mayoría centran sus resultados en el impacto económico, mediante la extracción de datos por encuestas al sector, dada la insuficiencia de gestión de datos macroeconómicos. No obstante, el estudio que aquí presentamos obedece a otro tipo de herramientas para la gestión de la información y permite, desde una mirada sistémica, conocer el impacto de la covid-19 en diversos componentes del ecosistema teatral caleño, como por ejemplo: las universidades y facultades teatrales de la ciudad, la administración pública, los espacios de trabajo comunitario, los públicos asistentes, las salas y espacios de presentación teatral, los grupos con y sin sala, los productos teatrales, entre otros.

Dada la extensión del estudio, debido a la cantidad de indicadores (43), en este apartado se presentan resultados y se discuten siete indicadores distribuidos en cuatro variables categóricas: político/legales (1 indicador), económicos (1 indicador), socioculturales (4 indicadores) y tecnológicos (1 indicador).

El indicador de la figura 1 hace referencia a la suma económica recibida por cada una de las salas que hacen parte del convenio de concertación con el Ministerio de Cultura de Colombia.

**Figura 1.** Valor del convenio

Con relación al valor del convenio, se puede evidenciar un aumento anual progresivo. La media del convenio en el año 2018 fue de \$25 703 571, mientras en el año 2019 fue de \$27 192 750, lo que manifiesta un aumento de \$1 489 179, es decir 5.8% más del valor de la media del año 2018. La diferencia de la media del año 2020 con relación al 2019 es de \$5 163 916, lo que representa 18.9% aproximadamente.

Se observa un punto atípico en la distribución del convenio de cada año, que corresponde al valor del convenio de las salas históricas; este aparece en el año 2018, donde la media del convenio entregado a las salas analizadas es \$25 703 571; el valor atípico corresponde a \$33 735 000, una diferencia de \$8 031 424.

En la tabla 2 puede observarse la correlación existente entre los objetivos de la programación, evidenciados en el convenio, y los públicos objetivo de las salas estudiadas. Se identificó una relación total entre estos dos indicadores durante 2018 y 2019; de la misma manera, se evidencia la pérdida total de esta relación en el año 2020.

**Tabla 2.** Correlación entre objetivos de programación y públicos objetivo

			Año			Total
			2018	2019	2020	
Correlación con los públicos objetivos	No	Recuento	0	0	9	9
		% dentro de año	0.0%	0.0%	100%	37.5%
	Sí	Recuento	7	8	0	15
		% dentro de año	100%	100%	0.0%	62.5%
<b>Total</b>		Recuento	7	8	9	24
		% dentro de año	100%	100%	100%	100%

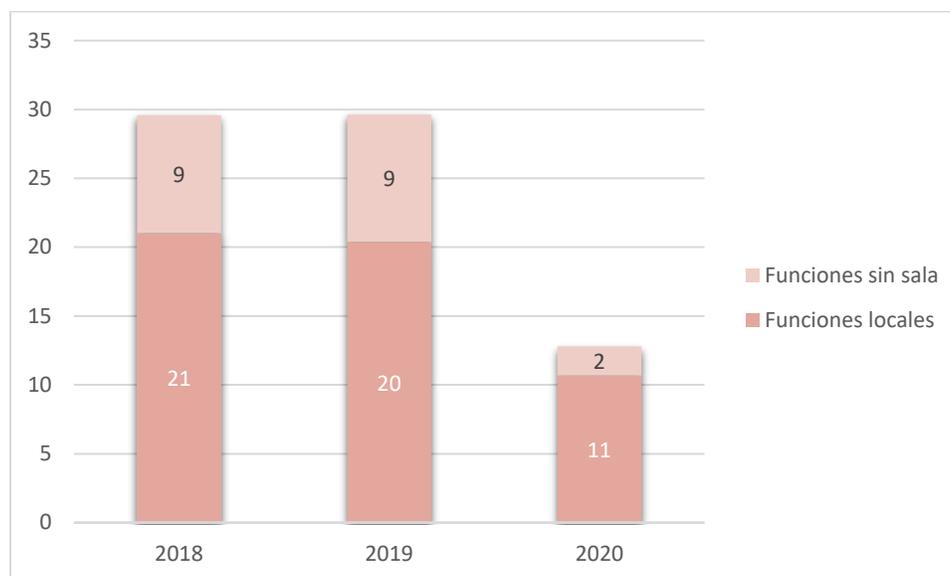
Se interpreta que las salas analizadas en esta investigación diseñaron e implementaron proyectos de programación para el convenio de salas concertadas durante los años 2018 y 2019, que permitieron fortalecer la relación con sus públicos objetivo. La propuesta diseñada para el convenio de concertación durante estos años permitió impactar, de manera directa, a los públicos cautivos por la sala. Sin embargo, la falta de esta correlación en el año 2020, por las restricciones de la covid-19, determina el impacto generado en los públicos de las salas. Por ello, a manera de estrategia de supervivencia, las salas diseñaron una programación polivalente que pudiera alcanzar a los nuevos públicos cautivos en las distintas plataformas virtuales.

Como puede observarse en la figura 2 en los años 2018 y 2019 se programaron, en promedio, nueve funciones de grupos sin sala de la ciudad, lo que equivale al 32% de la totalidad de funciones de grupos locales programados. Durante 2020 se registra una disminución en la media de funciones locales y

funciones sin sala programadas, con relación al año inmediatamente anterior. Se evidencia que el porcentaje de funciones de grupos sin sala programadas durante este año representa 15% de la programación total de grupos locales en 2020, lo que equivale a una reducción de 17 puntos porcentuales aproximados.

Con estos datos es posible inferir el impacto negativo que los grupos teatrales sin sala de la ciudad asumieron durante las restricciones provocadas por la covid-19 en 2020, pues el recurso destinado a la programación disminuyó de manera considerable respecto a otros organismos del ecosistema.

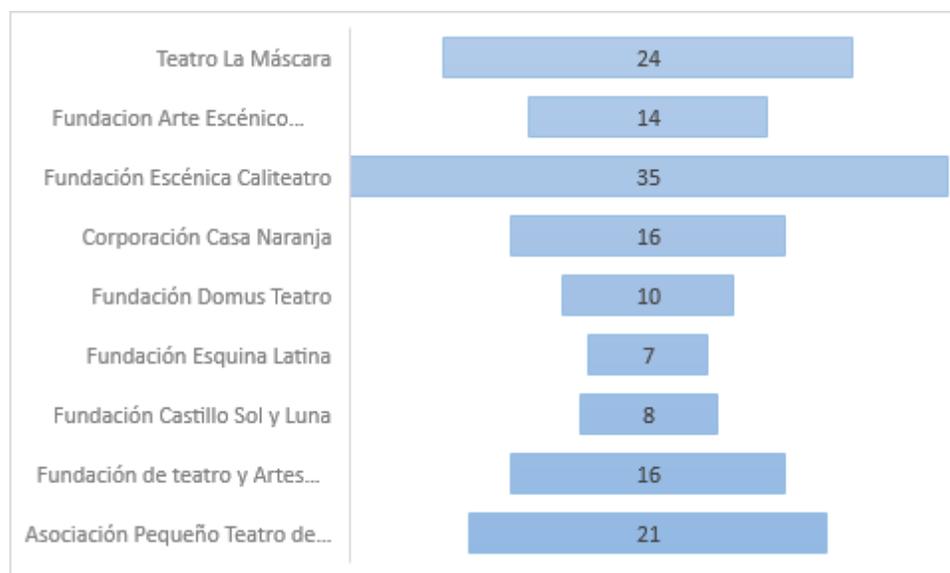
**Figura 2.** Media de funciones de grupos locales con sala y funciones de grupos locales sin sala



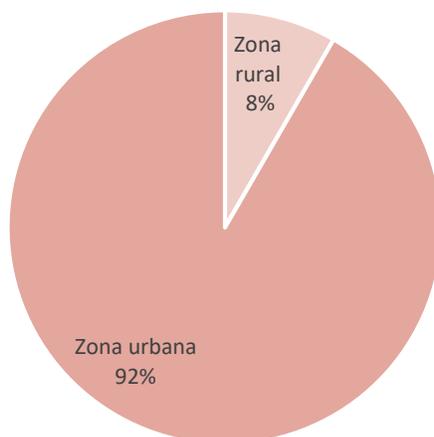
En la figura 3 se observa la programación de grupos sin sala, bajo el convenio de salas concertadas durante los tres años de estudio. Se evidencia el interés y gestión de salas como Caliteatro, Teatro la Máscara y Pequeño Teatro de Muñecos por la programación de grupos externos, ya que, en promedio, se incluyen entre 21 y 35 funciones. Por otra parte, las salas de Esquina Latina, Domus Teatro y Castillo Sol y Luna tuvieron menor programación de grupos sin sala, lo que puede interpretarse como el resultado de la implementación de

estrategias de programación que permitieron presentar, principalmente, las propuestas del grupo de planta de cada una.

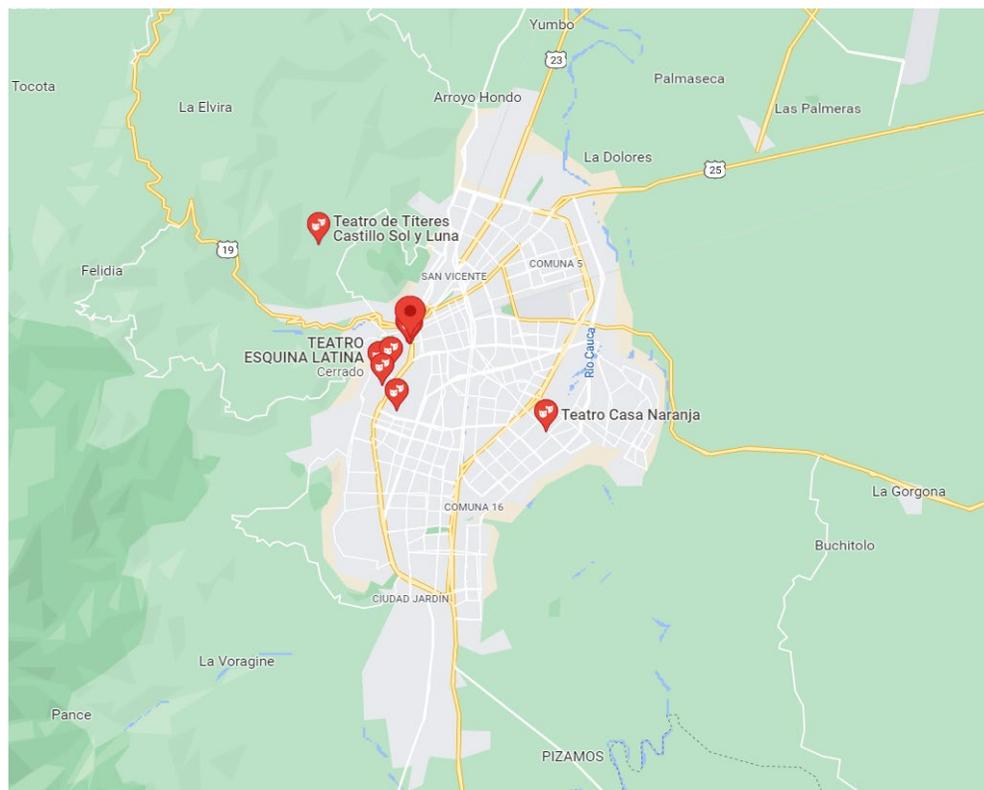
**Figura 3.** Frecuencia de presentaciones de grupos sin sala dentro de la programación financiada por el Programa Nacional de Salas Concertadas entre 2018 y 2020



En esta investigación se reconocen dos posibles ubicaciones de las salas de teatro analizadas: zona rural, que hace referencia a los corregimientos y territorios aledaños a la ciudad que dependen de la administración y actividad económica del distrito caleño; y zona urbana, que hace referencia al territorio reconocido como Distrito Especial de Cali (ver figura 4).

**Figura 4.** Ubicación de las salas

En la figura 5 se aprecia el mapa que muestra la ubicación geográfica de cada una de las salas analizadas en esta investigación. El Distrito de Santiago de Cali, dividido en seis localidades, ubica la mayoría de las salas en el centro administrativo de Cali. Se identifica la sala Teatro de Títeres Castillo Sol y Luna, como la única ubicada en la zona rural, aproximadamente a 15 minutos del centro de la ciudad. Por otra parte, se observa que el Teatro Casa Naranja, ubicado en el Distrito de Aguablanca, es la única sala que oferta programación teatral en el nororiente de la ciudad. Esto es evidencia de la centralización de la oferta teatral caleña, donde las barreras de acceso están determinadas por la distancia, el transporte, el tiempo invertido en la actividad y el dinero necesario para acceder a la misma.

**Figura 5.** Ubicación de las salas en el mapa

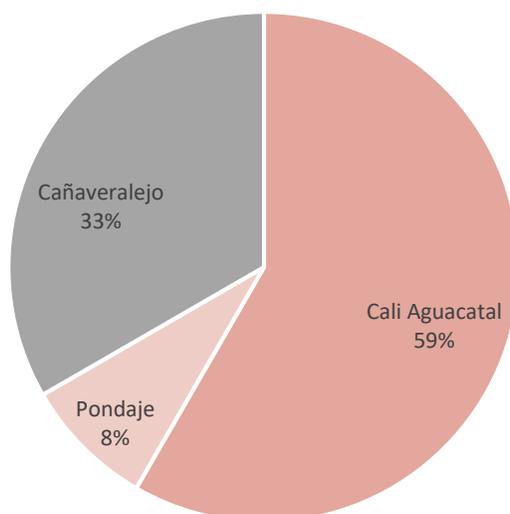
Fuente: Google Maps.

La distribución de la ubicación de las salas concertadas de la ciudad, a partir de la división territorial del Distrito Especial de Cali, muestra que 59% de las salas consideradas en este estudio están ubicadas en la localidad de Cali Aguacatal, que comprende el centro de la ciudad y corregimientos ubicados en la salida al mar. Por su parte, 33% de las salas están ubicadas en la localidad de Cañaveralejo, que comprende barrios del centro y sur del territorio, y 8% se ubica en la localidad Pondaje, que corresponde al oriente de Cali (ver figura 6). Esta última "es una localidad netamente urbana y está compuesta por las comunas 11, 12 y 13 así como barrios de las comunas 8 y 16" (Alcaldía de Santiago de Cali, 2019, p. 1).

Ahora bien, con respecto a la ubicación de las salas de la muestra, 8% está localizado en zona rural, mientras el 92% se ubica en zona urbana.

Esta investigación logró identificar que dos salas, una de la localidad Cali Aguacatal (Teatro Castillo Sol y Luna) y otra de la localidad del Pondaje (Asociación Cultural Casa Naranja), programaron con mayor preponderancia funciones de grupos sin sala dentro de la programación concertada con el Ministerio de Cultura de Colombia durante 2019 (año de mayor afectación), lo que permitió la democratización de la asignación del recurso económico entre salas, grupos sin sala y públicos asistentes. Esto permite inferir la aportación de las dos salas a contrarrestar el impacto de la covid-19 en los grupos teatrales sin sala de la ciudad de Cali.

**Figura 6.** Localidad de ubicación de las salas<sup>7</sup>



<sup>7</sup> Desde 2019, se radicó en Cali la ley 1617 de 2013, que otorgó a la ciudad el título y las competencias de Distrito Especial. A partir de la fecha se vienen implementando análisis y cambios en distintas dimensiones organizativas de la ciudad. Uno de los cambios es el reconocimiento de las "localidades", que pasan a reemplazar lo que anteriormente se conocía como "comuna", incluyendo ajustes organizativos, de gobernanza y territoriales. El proyecto Distrital de la ciudad se encuentra en el sitio oficial de la Alcaldía de Cali (<https://www.cali.gov.co/distrito especial/#quees>).

Esta información da cuenta de la relación entre cantidad de salas teatrales y estrato socioeconómico donde se encuentran ubicadas. En este punto, se identificó cómo aumenta la posibilidad de encontrar salas teatrales en territorios de estratificación media alta del municipio. Al comparar la ubicación de las salas con sus vías de acceso, se concluyó que el trayecto entre las salas de la localidad Cali Aguacatal y Cañaveralejo no excede los 15 minutos caminando, mientras que el trayecto entre la sala ubicada en la localidad Pondaje hasta las salas ubicadas en Cali Aguacatal demora mínimo 40 minutos desplazándose en vehículo.

**Tabla 3.** Canales de distribución por año

			Año		
			2018	2019	2020
Canales de distribución	Taquilla	Recuento	7	7	2
		% dentro de año	100%	100%	100%
	Preventa	Recuento	1	1	0
		% dentro de año	14.3%	14.3 %	0.0%
	Taquilla virtual	Recuento	1	2	7
		% dentro de año	14.3%	28.6%	100%
<b>Total</b>		Recuento	7	7	7

En la tabla 3 se muestra la variación del indicador Canales de distribución, que hace referencia al recorrido que siguen las boletas de las funciones programadas para llegar del equipo de gestión a las manos del público asistente. Las restricciones por la covid-19 exigieron que las salas teatrales analizadas en esta investigación diseñaran nuevas estrategias para garantizar la participación del público en la programación teatral de la ciudad. La taquilla tuvo un impacto significativo, pues se vio obligada a disminuir su servicio. De la misma manera, al comparar el canal de comunicación con la cantidad de público participante en la programación, se observa que las salas estudiadas tuvieron un impacto negativo, reflejado en la pérdida de capacidad de contabilizar, conocer y gestionar los públicos asistentes a la programación del ecosistema teatral caleño.

De igual forma, se observa una variación en la preventa, que hace referencia al proceso de venta de boletería anticipada, con descuentos y plazos de pago al círculo de confianza del grupo de artistas y *staff* de la sala y obra de teatro. Este canal, que constituye una estrategia para asegurar un número mínimo de sillas vendidas antes de la función de teatro, dejó de ser implementado en 2020. Las restricciones de circulación por las vías del distrito impactaron negativamente el ecosistema, al disminuir la posibilidad de concentrar un público (antes cautivo) que perdió el interés en participar en nuevas experiencias escénicas debido a las restricciones de programación.

Así, las restricciones implementadas para evitar la propagación del virus durante 2020 obligaron a las salas teatrales a diseñar estrategias de distribución de boletería, que no requirieran contacto físico entre el público y el espectáculo programado. Por ello, aumenta el uso de la virtualidad como un canal que permite la distribución de boletería a los públicos objetivo.

## **Discusión**

En la biología, el concepto de "ecosistema" resulta de gran importancia, y ha evolucionado a partir de las necesidades de uso en el trabajo botánico y ambiental. Algunos documentos, como el estudio de Willis (1997), reconocen al botánico inglés Roy Clapham como la primera persona en utilizar el concepto en el campo de la biología. Sin embargo, es el botánico y ecólogo Arthur George Tansley (1935) quien lo incluye de manera textual en un artículo de investigación, considerando que un ecosistema se conforma no solo por los distintos organismos, sino también los factores inorgánicos que se transmiten de un organismo a otro. Partiendo de la definición de este concepto, el Ministerio de Cultura de Colombia (2022) define *ecosistema creativo* como el "entramado de agentes y relaciones que inciden en la cadena de valor de bienes y servicios relacionados con las artes y el patrimonio, las industrias culturales y las industrias creativas" (pp. 276-277).

A partir de lo anterior, comprendemos que un sistema es la composición de distintos elementos correlacionados, donde cada componente desempeña una función específica y diferenciada de las funciones de los demás elementos del sistema, y que contribuye al propósito o función de este como totalidad. El sufijo *eco* pone de manifiesto que los elementos, en este caso organismos del sistema, están vivos y que la ausencia de uno de ellos pone en riesgo las funciones del sistema y obliga a los otros organismos a intentar asumir la función del ausente. En el proceso de asumir dicho rol, los organismos tienen la posibilidad de adaptarse y encontrar los mecanismos para realizar la tarea, o, en su defecto, desistir y continuar realizando de manera incompleta la tarea que les corresponde.

Desde la perspectiva de esta indagación, el desarrollo, fortalecimiento y autosostenimiento de un ecosistema creativo y cultural se da en la medida en que todos los organismos del ecosistema tengan condiciones óptimas y dignas para desarrollar sus funciones, en un ambiente que permita la relación equitativa con los otros organismos del sistema.

Ahora bien, para Vernis y Navarro (2011), entender la existencia y funcionamiento del ecosistema en el cual se pretende actuar contribuye a la igualdad de condiciones al momento de tomar y ejecutar decisiones. Estos autores consideran que para la conformación de un ecosistema deben identificarse los siguientes factores: formación, investigación, financiación, consultoría, innovación, redes y comunicación. En concordancia con lo anterior, se presentan para la discusión algunos aspectos relevantes de las variables: político/legales, económicas, socioculturales y tecnológicas, todas ellas constituyentes de la herramienta de análisis PESTEL y, en concordancia con ellas, se presenta una breve propuesta de mejora.

### ***Político/legales***

Esta categoría de análisis hace referencia a aspectos gubernamentales que afectan el desempeño de las salas concertadas; por ejemplo: la política fiscal de

la sala, las restricciones comerciales o los impuestos de funcionamiento. También tiene en cuenta otros elementos, como los sistemas de gobernanza nacional, las situaciones de conflicto armado, los acuerdos transnacionales y, muy especialmente para este caso, la restricción de aforo por pandemia.

Desde la perspectiva de esta investigación, la misión y visión de las salas representan la razón de ser y el sentido político de las mismas. Así pues, se analizaron las misiones<sup>8</sup> de las salas pertenecientes a la muestra, con el fin de identificar el objetivo social y político, el territorio de impacto y la población objetivo, a través del convenio de salas concertadas del Ministerio de Cultura de Colombia. Cabe recordar que la misión define la dirección de la organización, por lo tanto, establece fundamentos para determinar por qué algunos resultados son más importantes que otros. Por ende, que la misión no corresponde a una lista de acciones por realizar.

Se encontró que la misión de las salas y los objetivos planteados en la programación bajo el convenio de concertación presentaban una correlación del 100% durante los años 2018 y 2019, lo que podría ser resultado de la posibilidad que tenían las salas de conservar los valores y hallazgos de las estrategias de programación en años anteriores, en los que se vincula la concertación como un apoyo financiero que no cambia los objetivos previos planteados por cada sala. Esta correlación se pierde por completo en 2020, a raíz de las restricciones implementadas en la ciudad a razón de la pandemia. Esto puede considerarse como un impacto negativo a la gestión de las salas, ya que evidencia la pérdida de fundamentos para valorar los resultados de la gestión de la programación con relación a los años 2018 y 2019 (ver tabla 4).

---

<sup>8</sup> Desde una perspectiva organizacional, la misión es la motivación, meta, objetivo de una empresa u organización, la cual determina lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social, lo que pretende hacer y para quién (Thompson, 2020).

**Tabla 4.** Correlación entre el objetivo de la programación y la misión de la sala

			Año			Total
			2018	2019	2020	
Correlación con la misión de la sala	No	Recuento	0	0	9	9
		% dentro de año	0.0%	0.0%	100%	37.5%
	Sí	Recuento	7	8	0	15
		% dentro de año	100%	100 %	0.0%	62.5%
<b>Total</b>		Recuento	7	8	9	24
		% dentro de año	100%	100%	100%	100%

### ***Económico***

Esta variable categórica enfoca su análisis en los indicadores relacionados con la captación, financiación o circulación de recursos económicos: el valor del convenio, la distribución del recurso, el porcentaje de programación financiada con la concertación y los descuentos de taquilla para grupos poblacionales específicos.

A través del análisis del indicador económico “valor del convenio” (ver figura 1), se infiere una proyección ascendente del recurso financiero entregado por el Ministerio de Cultura de Colombia a las salas a través del convenio de concertación. Este indicador tuvo un aumento aproximado del 5.8% entre 2018 y 2019; en el mismo período, el incremento en las salas analizadas reconocidas como históricas superó 14.5% aproximadamente. En 2020, el aumento del valor del convenio fue equivalente a 18.9% del presupuesto del año anterior, y en las salas reconocidas como históricas, se vio reflejado en 31.5%, esto puede interpretarse como un impacto positivo en términos económicos.

Cabe señalar que esta interpretación es susceptible al análisis, comparándola con factores como el incremento de los gastos de operación de las salas. De la misma manera, es posible indagar en el impacto directo positivo

en los artistas creadores de los espectáculos programados y los públicos asistentes a la programación financiada con el convenio de concertación.

Teniendo en cuenta lo anterior, y a propósito de la importancia de la diversidad en las fuentes de financiación de la actividad de las salas del ecosistema teatral, es importante hablar del porcentaje de programación que las salas pueden financiar con los recursos recibidos en la concertación. En 2018, de la programación total, 17.8% aproximadamente fue financiada. A partir de esto, puede inferirse que el recurso recibido por las salas concertadas no representa la fuente primaria de financiación de la programación teatral que estas proyectan, por lo que se ven obligadas a implementar diversas estrategias, como la participación en convenios de concertación departamental y regional, convocatorias públicas, recursos propios y la explotación de servicios tangentes a la programación teatral, como alquiler de sala, venta de alimentos, entre otros, que le permitan financiar la programación teatral restante.

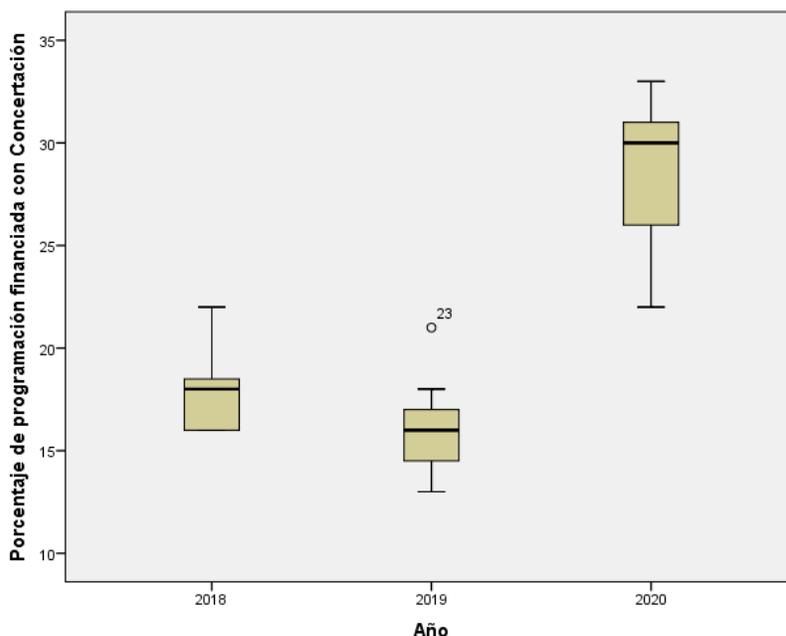
En 2019, la media de 16.1% demuestra una disminución de -1.7 puntos porcentuales del porcentaje de programación financiada a través del convenio. Esto podría plantear un escenario que obligó a las salas a generar las estrategias necesarias para asumir la disminución presupuestal, cumpliendo con los objetivos planteados en el convenio; al mismo tiempo, puede interpretarse como un aumento en la productividad de la sala, en términos de diseño e implementación de nuevas estrategias de financiación de la programación. En 2019 se evidencia un valor atípico para una de las salas, correspondiente a 21%, una diferencia de 4.9 puntos porcentuales a favor con relación a la media de ese año, lo que significa que el porcentaje de programación financiada con el convenio no disminuyó en uno de los casos analizados. La razón de esto fue la cantidad de funciones programadas por dicha sala, que tuvo una disminución durante ese año con relación a la cantidad de funciones del año anterior, lo que provocó que el recurso del convenio impactara más en la gestión financiera de la programación.

Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia que 89% de las salas analizadas en esta investigación diseñaron las estrategias para mantener el promedio de funciones programadas, a pesar de la disminución del recurso. Esta puede reconocerse como una estrategia de saneamiento para garantizar la supervivencia del ecosistema teatral, considerando la labor de identificación de amenazas, planteamiento de alternativas e implementación de acciones que les permitieron sobrevivir al decrecimiento del porcentaje de programación financiada con el recurso recibido en el convenio.

Bonet y Schargorodsky (2016) hablan de la importancia de la diversidad de financiación de la siguiente manera:

La financiación de un teatro puede provenir bien de la explotación de sus propios recursos, bien de la aportación de terceros. Ambas están estrechamente ligadas, pues, sin activos propios potentes que atraen la demanda (una programación atractiva, una trayectoria y tradición solvente, o un edificio singular, entre otras), difícilmente la administración pública o los inversores y donantes privados estarán dispuestos a aportar sus recursos (p. 152).

En 2020, la media de 28.6% demuestra un incremento de 12.5 puntos porcentuales en el porcentaje de programación financiada con el convenio, con relación a la media de 2019. No obstante, el aumento del porcentaje de la financiación de la programación también puede estar relacionado a la disminución de la programación de actividad artística, debida a las medidas implementadas por la pandemia de la covid-19 (ver figura 7).

**Figura 7.** Porcentaje de programación financiada con concertación

Considerando que el porcentaje de programación financiada en 2019 presenta una disminución con relación a la del año anterior, se hizo una comparación entre el porcentaje de programación financiada de 2018 y 2020, donde se identificó un incremento de 10.8 puntos porcentuales. Esto demuestra que en 2020 el incremento del porcentaje financiado con el convenio es de 1.7 puntos porcentuales con relación a 2018, que tuvo el mayor porcentaje de programación financiada con el convenio. Por último, se evidencia que el porcentaje de programación financiada en 2020 tuvo un incremento con relación a 2018, exactamente proporcional a la disminución del porcentaje de programación financiada entre 2018 y 2019.

Al comparar la información interpretada de los indicadores anteriores, se observó que, aunque el recurso financiero entregado a las salas bajo el convenio de concertación aumentó durante los años estudiados, el porcentaje de programación financiada fue descendente; es decir, alcanza para pagar menos gastos año tras año, evidenciando que las salas permanecen en constante estado

de supervivencia, determinado por las políticas culturales y económicas nacional, departamental y locales que se impactan el ecosistema teatral caleño.

### ***Socioculturales***

En esta variable se encuentran ubicados indicadores relacionados con las preferencias, gustos y hábitos de consumo social, como la identidad etaria, el ingreso económico social promedio, la tasa de crecimiento de social, los indicadores de educación, la capacidad adquisitiva, el grado de bienestar social, la inversión de tiempo de ocio, entre otros. Frente a ello, se toman como referencia para esta discusión los siguientes cuatro indicadores de los veintisiete analizados: cantidad de funciones de grupos con sala, cantidad de funciones de grupos sin sala, ubicación de la sala (urbana/rural) y localidad de ubicación.

Algunas metainferencias surgidas en el análisis permiten afirmar que uno de los impactos de la covid-19 en el ecosistema teatral se registró en el componente de grupos sin sala, donde se presentó, para el 2020, una reducción de 80% de participación dentro de la programación financiada por el Programa Nacional de Salas Concertadas. Si bien es cierto que en los años anteriores (2018 y 2019) la participación de este tipo de grupos representaba solo 25% de la programación de las salas que participaron en el estudio, el año de pandemia impactó dramáticamente a este componente del ecosistema.

Este impacto está relacionado con las políticas públicas, pues la convocatoria del Programa Nacional de Salas Concertadas, dentro de los requisitos mínimos de postulación por categoría (salas históricas, mediana, pequeñas y espacios no convencionales), exige un mínimo de funciones de agrupaciones sin sala de la región. Para el caso de este estudio, presentamos en la tabla 5 la variación de dos modalidades de salas, dado que la muestra se conformó por una sala histórica y ocho salas pequeñas.

**Tabla 5.** Requisitos mínimos de postulación en la modalidad de salas históricas y pequeñas

Requisitos mínimos	Modalidad Salas	2018	2019	2020
Presentaciones totales por año	Históricas	90	80	Sin información
	Pequeñas	70	60	Sin información
Presentaciones de grupos sin sala por año	Históricas	No aplica	No aplica	No aplica
	Pequeñas	3	3	Sin información

Fuente: elaboración propia a partir del Ministerio de Cultura de Colombia (2018a, 2019b y 2020b).

Con relación a la información de la tabla 5 puede inferirse que, aunque en la política pública se reglamenta la participación de menos de 10% de grupos sin sala, en la programación anual de las salas concertadas, específicamente en los teatros que participan en este estudio, existe un mayor porcentaje de inclusión de grupos sin sala anualmente. Sin embargo, dentro de la programación que es financiada en concertación con el Ministerio de Cultura de Colombia su inclusión es reducida, y se agravó en 2020, dada la flexibilización de la convocatoria.

Los requisitos mínimos de postulación se redujeron o desaparecieron; no hay información pública al respecto, como se muestra en la tabla 5, sobre las salas que en anteriores convocatorias no lograron entrar al programa de concertación por no cumplir con los requisitos mínimos. Pudiesen ser beneficiadas tanto en 2020 como en el período de reactivación económica de 2021, en el cual no se abrió la Convocatoria Nacional de Salas Concertadas, puesto que el recurso se destinó a la reactivación económica de todas las salas del municipio. Esto lo señala Ángela María Osorio, productora general de Espacio T, en entrevista con *El País*, refiriéndose a la convocatoria 2021:

La inconformidad que tenemos con el Ministerio de Cultura es que está redireccionando recursos de programas ya existentes como el de Salas Concertadas para mitigar la pandemia, de esto nos dimos cuenta cuando en marzo pasado salió la convocatoria para un programa llamado Reactívarte, y a

través de este entregarán los recursos de Salas Concertadas, es decir que el programa no existe para este año (Bermeo, 2021).

Esta flexibilización de la convocatoria impactó de manera positiva a las salas que tradicionalmente reciben recursos de concertación: se amplió el porcentaje del recurso y se distribuyó en un mayor número de salas. Frente a ello, también hay un beneficio para las salas que no habían logrado entrar al Programa de Concertación Nacional en convocatorias anteriores, lo que les permitió mitigar los costos de mantenimiento y producción que no alcanzaron a ser resueltos durante el período de pandemia (ver tabla 6).

**Tabla 6.** Cantidad de salas de Cali beneficiadas por el Programa Nacional de Salas Concertadas 2018-2021

	2018	2019	2020	2021
Cantidad de salas beneficiadas	11	10	12	18
Valor del recurso asignado a las salas	\$300 487 000	\$272 272 000	\$284 000 000	\$495 000 000

Fuente: elaboración propia, a partir de la resolución de ganadores del Ministerio de Cultura de Colombia (2018b, 2019a, 2020a y 2021a).

Como se observa en la tabla 6, se identifica un aumento en el recurso económico dispuesto a la concertación de salas a nivel nacional durante 2020; de la misma manera, se incrementa el número de salas beneficiadas, lo que genera un aumento en la participación, pero una disminución en los recursos asignada a casa sala.

Los grupos sin sala y los colectivos de la periferia de las ciudades se vieron más afectados y registraron los impactos más significativos debido a las restricciones por la pandemia. Un ejemplo de ello se evidencia en la investigación *Colectivos teatrales en periferia: dinámicas de acceso cultural en Cundinamarca*, de Ballesteros (2021), donde todas las agrupaciones participantes manifestaron verse afectadas de alguna forma por la contingencia de salud pública; 53% de las agrupaciones participantes perdieron su espacio, escenario o elementos de

trabajo, 41% registró pérdidas del equipo humano de trabajo, 76% se vio obligado a cancelar eventos y 65% pausó o canceló su proceso creativo.

### **Tecnológicos**

En esta variable se estudia el impacto relacionado a los componentes tecnológicos de la producción, distribución y exhibición del teatro en la ciudad de Cali. Los indicadores que se analizan son los canales de comunicación, las estrategias de comunicación, los canales de distribución, las estrategias de distribución y la actualización de página web.

El análisis de la tabla 3, sobre los canales de distribución por año, sugiere un volcamiento de la tecnología y los medios digitales hacia las diferentes fases de la cadena de valor teatral, mediante de indicadores como "canales de distribución", donde se evidencia el aumento de concurrencia del uso de la taquilla virtual, de manera progresiva en los años estudiados. En 2018, la concurrencia de la virtualidad como canal de distribución de boletería equivale a 14.3%, duplicando su concurrencia en 2019 (28.6%), y llegando a 100% de concurrencia en 2020.

Esto se interpreta como una estrategia de saneamiento para garantizar la supervivencia, teniendo en cuenta la reestructuración de las estrategias de distribución para el aprovechamiento de las condiciones que impuso la covid-19 en el ecosistema.

La clave para su buen funcionamiento consiste en facilitar al usuario o cliente el acto de compra, al precio adecuado y por los medios en que esto sea posible (desde la tradicional taquilla física a la compra por internet, telefonía o los servicios *ad hoc* disponibles). El tratamiento informático de dicha información tiene no solo grandes ventajas desde el punto de vista de la estrategia financiera, sino también desde el *marketing* (Bonet y Schargorodsky, 2016, p. 153).

Lo anterior pone de manifiesto la oportunidad que tienen las salas teatrales del ecosistema de mantener los canales de distribución adoptados en 2020, como respuesta al impacto de la covid-19, en la medida que se considera

un avance tecnológico positivo para el ecosistema pospandemia, que puede significar una posible alternativa de aumento de ingresos económicos. De esta manera, “el desarrollo de herramientas digitales de venta permite flexibilizar y adaptar los precios a la evolución de la demanda [...] permite maximizar la ocupación y en consecuencia los ingresos” (Bonet y Schargorodsky, 2016, p. 153).

### **Propuesta de mejora**

Recordemos que el objetivo general de esta investigación es evaluar la supervivencia del ecosistema teatral caleño frente al impacto de la covid-19, a partir del análisis de la programación teatral de las salas concertadas durante 2018, 2019 y 2020, por lo tanto, las acciones de mejora que emergieron a partir del análisis DAFO (SWAT en inglés), metodología de análisis diagnóstico implementada para identificar Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades, permitieron la evaluación interna y externa del ecosistema teatral de la ciudad.

Sin embargo, por temas de extensión, se considera pertinente en este punto hacer referencia a una acción de mejora, relacionada con el ecosistema, de manera general, y que se orienta desde una de las amenazas encontradas, en la que se detectó que el ecosistema teatral caleño se compone de políticas públicas reactivas, no preventivas. La acción de mejora que se propone es la creación del Observatorio de Ecosistema Teatral de Cali, que fortalezca la investigación en temas asociados al sector y que pueda aportar al diseño, ejecución y evaluación de las políticas culturales del territorio.

Por primera vez en la historia del Programa Nacional de Salas Concertadas, desde 2019 se articularon tres aspectos inherentes al objetivo general de la convocatoria 1) la modalidad de clasificación de las salas, 2) la investigación, y 3) la formación disciplinar. Como resultado, dicho objetivo quedó configurado de la siguiente manera:

Fortalecer las capacidades para la programación artística de aquellas salas o espacios que tienen como misión la circulación de las artes escénicas, y que de acuerdo con la modalidad en la que se clasifica, desarrollan estrategias de comunicación, creación, formación de públicos, investigación y formación disciplinar, que propenden por la ampliación y el desarrollo de audiencias (Ministerio de Cultura de Colombia, 2019a, p. 3).

La identificación de la inclusión de esta política en la convocatoria resultó de vital importancia para los hallazgos de esta investigación, pues en primera instancia, permite la articulación entre las salas y la academia y, en segunda, reconoce las salas no solo como productoras de capital económico y simbólico, sino como productoras de conocimiento, lo que orienta el desarrollo del ecosistema teatral, en tanto las salas de teatro se convierten en un punto importante de intersección de todos los componentes del ecosistema. Desde esta perspectiva, el desarrollo del Observatorio del Ecosistema Teatral Caleño permitiría monitorear el comportamiento de este nicho, agregándole valor, en tanto que a) busca la información; b) comprende la información situada y su relevancia; c) organiza relacional o sistémicamente la información, y d) presenta la información de forma clara y periódica, proceso que permite predecir fenómenos que impactan positiva o negativamente el ecosistema y posibilita tomar decisiones preventivas o de fortalecimiento, optimizando la capacidad de respuesta del ecosistema y, en concordancia, la generación de políticas públicas contextualizadas.

Algunas experiencias significativas que permiten sustentar la pertinencia del observatorio que proponemos como acción de mejora son:

- En Colombia, el Observatorio de Cultura y Economía, que nació en 2011 como un proyecto promovido del Grupo de Emprendimiento Cultural del Ministerio de Cultura de Colombia. Recoge información investigativa de varios subsectores de cultura, acopia publicaciones e integra los observatorios de Cali (Observatorio de Economía Creativa y Cultural, lanzado en junio del 2020) y Medellín, además de publicar eventos y noticias.

- El Observatorio Iberoamericano de Danza, gestado entre 2020 y 2021 a raíz de un proyecto emprendido por la Plataforma Iberoamericana de Danza, en cooperación con el Ministerio de Cultura de Colombia, el Programa Iberescena, Acción Cultural Española y la Fundación Integrando Fronteras. Agrupa políticas públicas, mapeo institucional y convocatorias de danza en Iberoamérica, así como mediciones económicas e investigaciones relevantes, entre otros.
- En Europa, la iniciativa de los Círculos de comparación intermunicipales de espacios escénicos, que se vienen realizando desde 2014 y se configuran como un “instrumento de apoyo a la evaluación y mejora de la prestación y gestión de los servicios públicos municipales” (Diputación de Barcelona, 2021, p. 1), y que, a pesar de que incluyen un número amplio de espacios escénicos que no atañen a nuestra propuesta, sí cuentan con una metodología replicable, tal y como ocurre con la Matriz de análisis de programación de salas concertadas, creada para esta investigación, que puede aplicarse en cualquiera de los subsectores del ecosistema, e incluso replicarse y adaptarse a otros ecosistemas creativos.
- El Mapa Mundial de Teatro, que proporciona una cartografía en tiempo real de la comunidad teatral a nivel mundial. Permite, a semejanza de Wikipedia, que los usuarios se registren y agreguen contenido de manera colaborativa.

Así, la existencia, permanencia, supervivencia y emergencia de prácticas en la gestión artística y cultural demandan de seguimiento y observación continuos, específicamente del comportamiento de los eventos y las condiciones que determinan la presencia y pertinencia social de las artes escénicas en el territorio, con el propósito de orientar la toma de decisiones y transformar el conocimiento en acciones que contribuyan a que los componentes del ecosistema teatral se articulen, optimicen su funcionalidad operativa y trabajen eficazmente, en pos de su cometido.

## Conclusiones

Determinar las estrategias de supervivencia del ecosistema teatral caleño frente al impacto de la covid-19 exigió un proceso compuesto por un conjunto de factores estructurales (político/legales, económicos, socioculturales y tecnológicos), expresado en el comportamiento de la programación de las salas financiadas por el Programa Nacional de Salas Concertadas del Ministerio de Cultura de Colombia, de cara a un sistema de emergencia social derivado de la pandemia. La investigación permitió determinar que el impacto de la covid-19 se vivió con más fuerza en algunos componentes del ecosistema. Por ejemplo, los grupos teatrales sin sala registraron una notable disminución en el promedio de funciones que se llevaron a cabo en los teatros de acogida financiados estatalmente; los productos teatrales de géneros, como la danza teatro, no registraron funciones durante 2020; las estrategias virtuales de gestión de públicos no evidenciaron relación con los públicos objetivo durante 2020; los equipos de producción y técnicos menguaron en más de 60% su actividad económica ante la incorporación de estrategias audiovisuales de producción y emisión, por mencionar algunos.

Esto hallazgos fueron evidenciados en las características político/legales, socioculturales y tecnológicas de la programación, más que por sus particularidades económicas. El ecosistema supervivió gracias a las formas de adaptación y reorganización de los componentes, que permitieron preservar su identidad cultural y sostenerse durante la crisis de la siguiente manera:

- Teniendo en cuenta que el ecosistema teatral caleño se caracteriza por la informalidad laboral, en la cual los grupos teatrales se constituyen y desintegran a partir del inicio y culminación de proyectos, se reconoce como estrategia permanente de supervivencia el *downsizing* organizacional, donde las salas minimizan al máximo el recurso humano, tratando de recortar los gastos de producción. Durante 2020, las salas analizadas en esta investigación programaron, de manera mayoritaria, al

grupo de planta, procurando optimizar el recurso financiero de manera interna.

- Indicadores como canales y estrategias de comunicación, gestión de públicos y distribución de obras, demuestran la participación de personal externo a las salas, que contribuían con el desarrollo profesional de tareas como actualización web, manejo de redes sociales, producción audiovisual, entre otras. Esto se interpreta desde la implementación de estrategias de supervivencia como el *Outsourcing* o la externalización de actividades, que se usa para aumentar la propuesta de valor de las áreas más débiles de la sala, con la intención de garantizar la supervivencia a los cambios presentados por las restricciones de la covid-19.
- Si bien la producción de teatro audiovisual requiere una inversión económica no presupuestada por el ecosistema teatral caleño en los años anteriores, es necesario decir que la estrategia de transmisión de las obras, a través de plataformas audiovisuales, permitió optimizar y reducir los gastos de exhibición y circulación de obras teatrales. El producto teatral audiovisual aprovecha la economía a escala, pues permite ser reproducido de manera indefinida, sin aumentar los gastos económicos para los grupos y salas. Esta estrategia de supervivencia, conocida como “reducción de costes”, hace parte del saneamiento implementado por el ecosistema teatral caleño, para asegurar la participación de público diverso a la programación teatral, a pesar de las restricciones de movilidad y presencialidad de la ciudad.

Por otra parte, la información extraída de los datos a partir de la metodología de análisis plantea la necesidad del diseño de políticas culturales que puedan dar respuesta a la observación y análisis constante de los acontecimientos del sector. Desde esta perspectiva, la implementación o fortalecimiento del Observatorio de Ecosistema Teatral de Cali surge como una alternativa viable que permite articular las actividades de investigación en

gestión cultural de la región y las estrategias implementadas por los actores activos del ecosistema.

Finalmente, el valor simbólico y funcional de este campo de conocimiento cobra importancia dentro del ecosistema cuando se reconocen e incluyen otras categorías de análisis diferentes a la económica; en este sentido, el análisis PESTEL ofrece una mirada compleja de la situación estudiada que escapa, por mucho, a la perspectiva de la investigación reduccionista.

De igual manera, el empleo metodológico del enfoque mixto de investigación aporta a cerrar la brecha entre los modos cualitativos y cuantitativos, históricamente debatidos desde la investigación en artes: dar oportunidad a los análisis cuantitativos de investigación atrae miradas y rutas complementarias a algunos de los temas de interés investigativo, específicamente en el sector de las artes escénicas e interpretativas, de ahí que el instrumento, diseñado para esta investigación, abre la posibilidad de análisis de situaciones del ecosistema de manera multidireccional, y no únicamente de manera vertical, ascendente o descendente, como se acostumbra en el paradigma reduccionista.

### **Declaración de autoría**

Los autores contribuyeron de manera equitativa y en igualdad de condiciones a la consolidación del contenido, tanto en lo referido a la investigación como a la redacción de los materiales bibliográficos derivados. Participaron como pares evaluadores en la validación del instrumento Jesús María Mina, de Bellas Artes Institución Universitaria del Valle-Colombia, y Jaume Colomer Vallicrosa, de Bissap Consulting de Sant Celoni-Cataluña. Colaboró en el tratamiento de datos Fabio N. Fernández, de Bellas Artes Institución Universitaria del Valle-Colombia.

## Referencias

- Alcaldía de Santiago de Cali. (08 de septiembre de 2019). Así están distribuidas las localidades de Cali Distrito Especial. <https://www.cali.gov.co/gobierno/publicaciones/148815/asi-estan-distribuidas-las-localidades-de-cali-distrito-especial/>
- Ballesteros Cubillos, L. V. (20 de octubre de 2021). Colectivos teatrales en periferia: dinámicas de acceso cultural en Cundinamarca. <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/80811/1076661629.2021.pdf?sequence=2>
- Bermeo Gamboa, L. C. (18 de abril de 2021). Salas de teatro de Cali: sobreviviendo entre la crisis y la incertidumbre. *El País*. <https://www.elpais.com.co/cultura/salas-de-teatro-de-cali-sobreviviendo-entre-la-crisis-y-la-incertidumbre.html>
- Bonet, L. y Schargorodsky, H. (2016). *La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales*. Bissap Consulting S.L.
- Centro de inteligencia económica y competitividad (CIEC). (2020). Boletín No. 9. Retos y perspectivas del sector cultural y creativo Santiago de Cali en tiempos de pandemia. Secretaría de Desarrollo Económico de la Alcaldía de Cali. <https://www.cali.gov.co/loader.php?IServicio=Tools2&ITipo=descargas&Funcion=descargar&idFile=46926>
- Cruz Rendón, M. (05 de agosto de 2020). El duro golpe del covid-19 a la industria cultural y creativa de Cali. Alcaldía de Santiago de Cali. <https://www.cali.gov.co/desarrolloeconomico/publicaciones/155314/el-duro-golpe-del-covid-19-a-la-industria-cultural-y-creativa-de-cali/>
- Diputación de Barcelona. (2021). Círculos de Comparación Intermunicipales. *Difusió Artística*. <https://www.diba.cat/oda/cercles>
- Federación Estatal de Asociaciones de Empresas de Teatro y Danza (FAETEDA) y La Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de titularidad

pública. (2021). *Estudio de impacto del covid-19 en exhibidores, compañías y productoras escénicas*. España: FAETEDA y La Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de titularidad pública. [https://www.faeteda.org/wp-content/uploads/2021/12/Estudio\\_Covid\\_v.13.12.pdf](https://www.faeteda.org/wp-content/uploads/2021/12/Estudio_Covid_v.13.12.pdf)

Ministerio de Cultura de Colombia. (2018a). Programa Nacional de Salas Concertadas Manual Convocatoria- Vigencia 2018. <https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/SiteAssets/Paginas/Abierta-Convocatoria-de-Salas-Concertadas-para-las-Artes-Esc%C3%A9nicas/CONVOCATORIA%20PROGRAMA%20NACIONAL%20DE%20SALAS%20CONCERTADAS%202018.pdf>

Ministerio de Cultura de Colombia. (2018b). Resolución No. 1918 de 2018. Programa Nacional de Salas Concertadas. <https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/SiteAssets/Paginas/Estos-son-los-espacios-ganadores-del-Programa-Nacional--de-Salas-Concertadas--/Resolucion%201918%20de%20Programa%20Nacional%20de%20Salas%20Concertadas.pdf>

Ministerio de Cultura de Colombia. (2019a). Acta No. 040 2019. Programa Nacional de Salas Concertadas. <https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/SiteAssets/Paginas/MinCultura-entrega-recursos-a-102-salas-concertadas-en-2019/Acta%20Programa%20Nacional%20de%20Salas%20Concertadas%202019.pdf>

Ministerio de Cultura de Colombia. (2019b). Programa Nacional de Salas Concertadas Manual Convocatoria – Vigencia Convocatoria 2019. <https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/SiteAssets/Paginas/Programa-Nacional-de-Salas-Concertadas-abre-convocatoria-2019/Manual%20del%20Programa%20Nacional%20de%20Salas%20Concertadas%202019.pdf>

Ministerio de Cultura de Colombia. (2020a). Acta 041 de 2020 Programa Nacional de Salas Concertadas.

[https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/Patrimonio/\[Untitled\].pdf](https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/Patrimonio/[Untitled].pdf)

Ministerio de Cultura de Colombia. (2020b). Programa Nacional de Salas Concertadas Manual Convocatoria – Vigencia 2020. <https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/SiteAssets/Paginas/MinCultura-abre-convocatoria-de-Salas-Concertadas-2020/Manual%20del%20Programa%20Nacional%20de%20Salas%20Concertadas%202020.pdf>

Ministerio de Cultura de Colombia. (2021a). Acta de comité técnico convocatoria reactivarte: estímulos especiales para salas destinadas a las artes escénicas y espacios no convencionales. <https://mincultura.gov.co/prensa/noticias/SiteAssets/Paginas/Estos%20son%20los%20beneficiarios%20de%20la%20convocatoria%20ReactivArte%202021/Acta%20Resultados%20ReactivArte.pdf>

Ministerio de Cultura de Colombia. (2021b). Manual Programa Nacional de Estímulos Portafolio 2021. <https://mincultura.gov.co/planes-y-programas/programas/programa-nacional-estimulos/Documents/Estimulos%202021/MANUAL%20PROGRAMA%20NACIONAL%20DE%20EST%C3%8DMULOS%20PORTAFOLIO%202021.pdf>

Ministerio de Cultura de Colombia. (2022). Observatorio de Cultura y Economía. <https://culturayeconomia.org/>

Ministerio del Interior. (2020). Decreto 457 del 22 de marzo del 2020. <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20457%20DEL%2022%20DE%20MARZO%20DE%202020.pdf>

Nación, M. D. (Dirección). (2021). *Ministerio de Cultura dcovid-19 en las industrias culturales y creativas: una iniciativa conjunta del MERCOSUR, UNESCO, BID, SEGIB y OEI.* <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380185>

Schargorodosky, H. y Bonet, L. (2016). *La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales.* Sant Celoni: Quaderns Gescènic.

Tansley, A. G. (1935). *The use and abuse of vegetational concepts and terms*.  
England: Oxford University.

Thompson, I. (2020). *Misión y visión*.  
<https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Vernis i Domènech, A. y Navarro Colomer, C. (2011). El concepto de ecosistema para el emprendimiento social. *Revista española del tercer sector* (17), 67-86.

[https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/ret\\_s\\_17\\_0.pdf](https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/ret_s_17_0.pdf)

Willis, A. J. (1997). The Ecosystem: An Evolving Concept Viewed Historically. *Functional Ecology*, 11(2), 268-271.  
[http://www.pelagicos.net/MARS6910\\_spring2013/readings/Willis\\_1997.pdf](http://www.pelagicos.net/MARS6910_spring2013/readings/Willis_1997.pdf)