



Crear, Sostener y Actuar

Prácticas y Estrategias de Sostenibilidad Financiera en Agrupaciones Teatrales

Autores:

Juan Carlos Mahecha Robayo – Bogotá, Cundinamarca

Milena Paola Vidal Donado – Soledad, Atlántico

Directora:

Natalia Teresa Berti

Trabajo para obtener el grado académico de:

Magister en Gestión Cultural

Escuela De Ciencias Humanas

Maestría en Gestión Cultural

Universidad Del Rosario

Bogotá - Colombia

2025

Crear, Sostener y Actuar: Prácticas y Estrategias de Sostenibilidad Financiera en Agrupaciones Teatrales

Resumen

Esta investigación explora las prácticas y estrategias de sostenibilidad de cinco grupos teatrales en dos territorios con realidades distintas: Barranquilla y la localidad de La Candelaria en Bogotá. A partir de un enfoque cualitativo y exploratorio, se realizaron entrevistas semiestructuradas para analizar cómo estos colectivos responden a la precariedad del sector.

Los hallazgos se estructuran en tres ejes: primero, se identifican las formas organizativas como una estrategia en sí misma, que varía según la trayectoria del grupo. Segundo, se analiza cómo las estrategias de financiamiento se posicionan en un continuo entre una lógica económica y una simbólica, combinando autogestión, una relación ambivalente con los estímulos públicos y la creación de alianzas. Tercero, se demuestra que el territorio y el capital social son activos cruciales que definen la viabilidad de los proyectos. El estudio concluye que la sostenibilidad en el teatro es una práctica situada que trasciende lo financiero y exige repensar las políticas culturales desde las realidades locales.

Palabras clave: emprendimiento cultural, gestión cultural, sostenibilidad, teatro

Abstract

This research explores the sustainability practices and strategies of five theater groups in two territories with distinct realities: Barranquilla and the locality of La Candelaria in Bogotá. Using a qualitative and exploratory approach, semi-structured interviews were conducted to analyze how these collectives respond to the precarious conditions of the sector.

The findings are structured around three axes: first, organizational forms are identified as a strategy in themselves, varying according to the group's trajectory. Second, it examines how financing strategies are positioned along a continuum between economic and symbolic logics, combining self-management, an ambivalent relationship with public funding, and the creation of alliances. Third, it shows that territory and social capital are crucial assets that define the viability of projects. The study concludes that sustainability in theater is a situated practice that transcends financial aspects and calls for rethinking cultural policies from local realities.

Keywords: cultural entrepreneurship, cultural management, sustainability, theater

Introducción

En Colombia, el teatro ha desempeñado un papel clave en la construcción de memoria y ciudadanía desde lo local (Cuéllar Chaves, 2024). Nuevas generaciones de creadores han impulsado proyectos con fuertes vínculos comunitarios que responden a los desafíos de sus entornos, desarrollando estrategias que combinan autogestión, diversificación y alianzas (Pantoja Ruiz, 2021; Grisales Ríos, 2017).

Sin embargo, estos colectivos enfrentan un panorama de alta precariedad. Datos del Ministerio de Cultura (2021, 2025) son elocuentes: más del 64% de los artistas escénicos perciben ingresos inferiores al salario mínimo y el 76% de las organizaciones no cuentan con ingresos constantes. Estas cifras revelan profundas brechas estructurales y subrayan la urgencia de comprender cómo los grupos teatrales construyen sostenibilidad en condiciones tan adversas. Este estudio aborda esa necesidad, enfocándose en dos contextos con dinámicas distintas: Barranquilla y La Candelaria en Bogotá.

La pregunta que orienta esta investigación es: ¿Qué prácticas y estrategias de sostenibilidad financiera ensayan proyectos teatrales en Barranquilla y La Candelaria (Bogotá)? Este interrogante parte del reconocimiento de que no existe una única ruta, sino un conjunto de respuestas específicas que los colectivos construyen según sus experiencias y condiciones territoriales. Por ello, el objetivo general es documentar dichas prácticas y aprendizajes, y los específicos son: 1) Examinar sus fuentes de financiación, 2) Identificar sus formas de organización, y 3) Analizar la influencia de los factores territoriales.

Para responder a estas preguntas, el presente documento se estructura en tres capítulos analíticos. El Capítulo 1 examina las formas organizativas como una estrategia clave, contrastando los modelos flexibles de grupos emergentes con las estructuras de los consolidados. El Capítulo 2 analiza las lógicas de financiamiento, posicionándolas en un continuo entre lo económico y lo simbólico. Finalmente, el Capítulo 3 explora la relación con el entorno, demostrando cómo el territorio y el capital social se convierten en activos fundamentales para la sostenibilidad.

Marco conceptual

Para efectos de este análisis es relevante indicar el concepto de sostenibilidad desde el sector cultural, el cual es definido por la Guía práctica: Somos Emprendimiento Cultural del Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes (2023) como el “uso responsable de los lazos con otras personas, con la naturaleza, de los valores culturales y de los recursos que emplea la iniciativa cultural para el sostenimiento suyo y del entorno en el tiempo”. Es así como de la reunión de dichos elementos surgen las dimensiones ambiental, cultural, social y económica que implementadas en su conjunto dan vía a la sostenibilidad multidimensional. De esta manera, la dimensión ambiental

de la sostenibilidad puede definirse como la “conservación de la naturaleza, uso adecuado de recursos y energías renovables, reducción y aprovechamiento de residuos”, mientras que la social consiste en “mejorar la calidad de vida y la equidad sin dañar el entorno”, y la cultural se trata de “preservar las identidades y transmitir las sin interrupción”. En tanto, la dimensión económica es tomada como la “producción y consumo sostenible, modelos equitativos y respetuosos con el medio ambiente”. Estas dimensiones nos llevan al enfoque socio-empresarial que, de acuerdo con la fuente citada anteriormente, “busca un equilibrio entre ganancias, bienestar social y cuidado del ambiente.” Es así como además de evaluar el margen de bienestar cultural que se refleja en cómo se valora y preservan las raíces y tradiciones, también debe tomarse en cuenta la sostenibilidad territorial, y, por tanto, es necesario hacer lo propio con respecto a la utilidad socioeconómica que resulta de “no solo buscar ganancias, sino al conseguir ingresos justos y sostenibles”. Es en este punto cuando puede introducirse el concepto de sostenibilidad empresarial que, definido por Pacto Mundial, se toma como la aplicada a “los negocios para que, además de generar una rentabilidad financiera, creen valor ambiental, social y económico a medio y largo plazo, contribuyendo así al progreso y al bienestar de las comunidades donde operan y de las generaciones futuras.” Esta, además, se relaciona con la Agenda 2030 ya que esta “ofrece una estructura adecuada para que las empresas articulen su sostenibilidad”.

Lo anterior, otorga las bases para el análisis que este estudio quiere abordar ya que puede observarse que para las iniciativas y proyectos culturales y creativos es vital tener presente una globalidad de elementos entre lo ambiental, lo social y lo financiero, para que su conjunto pueda dar como resultado una sostenibilidad en cada uno de dichos ámbitos, así como en el cultural, y por supuesto, una rentabilidad para quienes los ejecutan. En este mismo sentido, el emprendimiento cultural se refiere a la creación, gestión y circulación de bienes y servicios que, partiendo de

expresiones artísticas, patrimoniales, simbólicas o creativas, buscan generar impacto social, económico y cultural en un territorio, es decir, en el espacio de intervención social y significación colectiva. Esta definición se construye a partir de los enfoques propuestos por Yúdice (2002), Ríos Cortés (2015) y, Pantoja Ruiz (2021), quienes conciben la cultura como un campo de producción simbólica y también como un recurso estratégico en procesos de desarrollo. Como afirma Yúdice (2002), la cultura se ha convertido en un “expediente para el mejoramiento tanto sociopolítico cuanto económico” (p. 2), al ser empleada como instrumento de cohesión social, dinamización económica e intervención en contextos de exclusión. Sin embargo, como señala García Canclini (1999), esa visión instrumental convive con la capacidad de la cultura para producir sentidos y resistencias, lo que hace evidente la tensión entre la monetización y el valor simbólico-comunitario.

A diferencia del emprendimiento económico tradicional, centrado en la rentabilidad y en una lógica de mercado, el emprendimiento cultural se caracteriza por la producción de bienes y servicios con valor artístico, social y simbólico. En este tipo de iniciativas, los ingresos económicos son una condición necesaria, pero el propósito más amplio es garantizar la continuidad de los procesos creativos y su capacidad de incidencia en los contextos donde se desarrollan. Así lo plantean Ríos Cortés (2015) y Cuéllar Chaves (2024), quienes destacan que estas experiencias no se rigen exclusivamente por lógicas de mercado, sino también por principios éticos, comunitarios y estéticos.

El proceso de construcción conceptual en este trabajo parte de una revisión crítica del lugar que ha ocupado el emprendimiento cultural en la política pública colombiana y latinoamericana, así como de los marcos institucionales que lo promueven. En esa línea, autores como Grisales Ríos (2017) y Cuéllar Chaves (2024) proponen entender estos emprendimientos como espacios de gestión integral en los que se cruzan factores organizativos, éticos, territoriales y afectivos.

Por ejemplo, una mediateca virtual para creadores emergentes analizada por Ríos Cortés (2015), puede ser leída como un emprendimiento cultural en la medida en que articula tecnologías digitales, memoria artística y circulación de contenidos, pero también plantea un modelo alternativo de sostenibilidad para artistas y colectivos que no acceden a los canales tradicionales de monetización. Este tipo de iniciativas busca visibilizar obras y al mismo tiempo crear un entorno sostenible para artistas, estudiantes y gestores culturales que muchas veces no acceden a los espacios tradicionales de difusión o comercialización lo que permite ampliar la noción de emprendimiento más allá del enfoque empresarial convencional.

A partir del análisis de la bibliografía académica, el concepto de emprendimiento cultural en esta investigación se entiende como una forma de gestión creativa situada, en la que los agentes culturales activan herramientas organizativas, económicas y simbólicas para sostener sus prácticas en el tiempo, sin disolver su carácter propio ni subordinarse por completo a las exigencias del mercado (Grisales Ríos, 2017). La sostenibilidad financiera hace parte del horizonte, pero no es su único propósito: el objetivo más amplio es preservar ciertos lenguajes, valores y formas de hacer cultura en contextos institucionales y económicos frecuentemente adversos (Pantoja Ruiz, 2021).

Además, se asume que el emprendimiento cultural implica una negociación constante entre los marcos institucionales y los lenguajes propios del sector artístico. Como sostiene Yúdice (2002), la cultura ha pasado a ser vista como un recurso para fines económicos y políticos, lo cual puede diluir su capacidad crítica. En esa misma línea, García Canclini (1999) señala que los actores culturales deben resistir o redefinir estas lógicas desde su práctica cotidiana.

Para Cuéllar Chaves (2024), estas experiencias combinan saberes locales, vínculos sociales y estrategias organizativas en entornos complejos, donde la sostenibilidad se mide también por la capacidad de incidir en el entorno comunitario y no únicamente por la generación de ingresos.

Grisales Ríos (2017), por su parte, destaca el papel del gestor cultural como puente entre los lenguajes del arte y las dinámicas administrativas, con la responsabilidad de traducir la visión del proyecto en acciones sostenibles, manteniendo el sentido estético y comunitario del proceso. Pantoja Ruiz (2021) agrega que emprender en el campo cultural implica asumir múltiples funciones (creador, gestor, productor) en un escenario que exige mayor especialización para sostener los procesos creativos. Esta perspectiva resulta útil para comprender las dinámicas observadas en los colectivos teatrales analizados, donde las responsabilidades se diversifican como parte de las estrategias de sostenibilidad.

En suma, este marco conceptual propone entender el emprendimiento cultural como una práctica organizativa flexible y situada, en la que se entrecruzan decisiones éticas, territoriales y económicas. La sostenibilidad financiera se concibe como una condición necesaria, pero no como un fin en sí misma, ya que lo que está en juego es la permanencia de proyectos que producen sentido, memoria y vínculos sociales en escenarios marcados por la desigualdad.

Antecedentes

Este apartado presenta los antecedentes conceptuales, normativos e institucionales que contextualizan el desarrollo del emprendimiento cultural en Colombia., destacando las principales tensiones y desafíos que enfrentan los colectivos teatrales al buscar sostenibilidad financiera. Esta revisión permite enmarcar los hallazgos de la investigación en relación con los debates académicos, las políticas públicas y las condiciones territoriales.

Antecedentes conceptuales

El emprendimiento cultural ha cobrado creciente centralidad en las políticas públicas y en los estudios de gestión en América Latina, entre otras cosas por el debate que ha suscitado en el campo académico y de las políticas culturales, en donde se encuentran dos enfoques en tensión: Uno que lo concibe como motor económico y herramienta de competitividad, expresada en políticas como la Economía Naranja, y otro que lo ve como una actividad que “no necesariamente persigue fines económicos” y se configura como una forma de impactar el entorno social, político y cultural (Timarán Rivera et al., (2022)), favoreciendo al emprendedor y a la comunidad en la que se desenvuelve (p. 234). En esta línea, se reconoce el emprendimiento cultural como una práctica situada, en la que convergen herramientas organizativas, vínculos sociales y decisiones éticas que permiten sostener procesos artísticos en contextos adversos. (Cuéllar Chaves, 2024).

Marco normativo e institucional

En Colombia, el marco legal ha impulsado el emprendimiento cultural con distintos enfoques. La Ley 1834 de 2017, conocida como Ley Naranja, y el CONPES 4011 de 2020 han situado a las Industrias Culturales y Creativas (ICC) como un motor estratégico para el desarrollo económico. No obstante, múltiples investigadores y actores culturales han advertido sobre el riesgo de una visión reduccionista que prioriza la rentabilidad sobre los aportes simbólicos, comunitarios y educativos de la cultura (Arrieta, 2021; Díaz Santa et al., 2010). Ariza, dramaturga y exministra de cultura, ha sido una de las voces más críticas de este modelo, señalando que reducía la cultura a un instrumento de mercado y atracción de inversión (Ariza, 2015). Estas tensiones han influido en la reformulación de la política hacia la actual noción de economía cultural, creativa, popular y alternativa que busca integrar tanto la sostenibilidad económica, como los valores simbólicos y comunitarios.

Desde una mirada más crítica, el Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes ha promovido enfoques más integrales. En la estrategia “Somos Emprendimiento Cultural” (MinCultura, 2023), el emprendimiento se entiende como una práctica socioeconómica de base territorial, sustentada en autogestión, trabajo en red, economía solidaria y equidad de género. Esta propuesta se articula con los Objetivos de Desarrollo Sostenible ocho, once y diecisiete, al reconocer a la cultura como motor de cohesión social, empleo digno e innovación social.

No obstante, la implementación de estas políticas enfrenta obstáculos estructurales como informalidad laboral, precariedad de ingresos y acceso limitado a financiamiento, lo que impide trascender la subsistencia de un proyecto. Tal como lo plantea el proyecto DANZZARA (Díaz Santa et al., 2010), el fortalecimiento institucional debe equilibrar la organización técnica con el respeto por el sentido artístico y comunitario de los colectivos.

Condiciones de financiamiento y barreras estructurales

A pesar del impulso discursivo de las políticas públicas, el acceso efectivo a fuentes de financiación continúa siendo uno de los principales desafíos que enfrentan artistas, gestores y colectivos, especialmente aquellos situados fuera de los circuitos institucionales o sin formalización jurídica. En Colombia existen modalidades de financiamiento tanto desde el nivel privado como del estatal, tales como el Programa Distrital de Estímulos, del que se desprenden las Becas de creación de Idartes, y como el Programa Nacional de Estímulos, del Ministerio de Cultura. Por supuesto, se encuentran otros en el ámbito internacional como lo es Iberescena o los que atraen inversión, incluso desde proyectos de crowdfunding. (IDARTES, 2017). Sin embargo, estudios recientes y los datos de campo recogidos en esta investigación coinciden en señalar que la mayoría de los colectivos culturales no acceden a estos recursos. Las razones incluyen el desconocimiento

de las convocatorias, la falta de formación para la formulación de proyectos, requisitos técnicos complejos, plazos cortos y una desconfianza generalizada hacia las instituciones (Ariza, 2015).

La Guía “Somos Emprendimiento Cultural” (MinCultura, 2023) reconoce estas limitaciones e insiste en la necesidad de acompañamiento técnico, formación contextualizada y flexibilidad normativa. La existencia de convocatorias no garantiza por sí sola el acceso equitativo, especialmente para agentes culturales de base comunitaria o periférica.

Experiencias territoriales: La Candelaria y Barranquilla

Antes de iniciar el análisis de las experiencias territoriales que convocan este análisis, es imprescindible tener una visión general de lo que ha significado la sostenibilidad financiera, llevada a la práctica, de las actividades culturales y creativas. Para ello, se hace referencia a la Cuenta Satélite de Economía Cultural y Creativa 2022- 2024, que presenta una “medición económica de las actividades culturales y creativas”. Así, este resultado brinda “el valor agregado bruto generado en el proceso productivo de las actividades asociadas a la cultura y la economía creativa, agrupadas en tres áreas: artes y patrimonio, industrias culturales y creaciones funcionales”. Es de esta manera como puede darse una mirada tanto de manera general, como de forma específica en lo concerniente a la participación porcentual del valor agregado bruto del área Artes y Patrimonio, siendo éste último el interés del presente estudio.

Así, en el caso colombiano, “el valor agregado bruto de la economía cultural y creativa para el período 2022- 2024, representó en promedio el 2,9% del valor agregado bruto nacional”, lo cual se vio representado para el año 2024 en 44.321 millones de pesos. Dentro de esta última, el área de Artes y Patrimonio tuvo una participación del 29,3 por ciento, mientras que las Industrias Culturales contaron con el 18,1 por ciento y las Creaciones Funcionales con el 52,6. En este mismo

sentido, para el año 2024, el valor agregado bruto del área artes y patrimonio fue de 13.159 millones de pesos, dentro de los cuáles, las artes escénicas tuvieron un promedio de participación del 11,5 por ciento. Es en este panorama nacional y sectorial de donde surgen las economías regionales y, por tanto, del que participan proyectos locales, así como las iniciativas específicas que se tomaron como muestra para la realización de este análisis. Por tanto, cabe anotar que aunque las artes escénicas vienen presentando un crecimiento positivo en cuanto al porcentaje que representan en el marco global de las economías creativas y que se encuentran impulsadas por el crecimiento nacional de estas últimas, aún continúa siendo necesario evaluar por qué se requiere enfocar esfuerzos con el fin de que logren una mayor sostenibilidad multidimensional y, por ende, una mejor sostenibilidad financiera.

La Candelaria: prácticas autogestionadas y desafíos del emprendimiento cultural.

La localidad de La Candelaria, en el centro histórico de Bogotá, constituye uno de los núcleos más importantes del teatro independiente en Colombia. Desde la fundación del Teatro La Candelaria en 1966, este territorio ha consolidado un ecosistema cultural denso y crítico, caracterizado por la autogestión y la conexión con movimientos sociales y una postura crítica frente a las formas de institucionalización de la cultura.

Como plantea Patricia Ariza (2015), el campo teatral bogotano ha desarrollado tensiones con las políticas públicas que priorizan la rentabilidad sobre lo comunitario, frente a lo cual los grupos de La Candelaria han creado formas organizativas propias orientadas por valores éticos, pedagógicos y políticos.

Los testimonios recogidos en esta investigación refuerzan esta perspectiva. Rafael Giraldo (Teatro La Candelaria) y Leonardo Celis (Club de Comedia Bogotá) coinciden en señalar que el

acceso a la financiación estatal se ve limitado por la tecnificación de los procesos, la falta de formación en gestión y la desconexión entre los lenguajes institucionales y las realidades del sector. En sus palabras, emprender en La Candelaria implica resistir y reconfigurar las formas de organización cultural, más allá de lo que contempla la política pública.

Sin embargo, experiencias como la de la Corporación Colombiana de Teatro demuestran que es posible establecer alianzas con colectivos jóvenes, desarrollar procesos de formación escénica y construir modelos cooperativos de sostenibilidad. En este sentido, La Candelaria se consolida como un laboratorio de aprendizajes para pensar el emprendimiento cultural desde abajo, donde lo organizativo no está dissociado de lo simbólico ni de lo político.

Barranquilla: escasez institucional y resiliencia comunitaria.

En el caso de Barranquilla, los antecedentes institucionales muestran una historia reciente de debilitamiento del sector cultural. Investigaciones como la de Torres Salazar et al. (2017) revelan el potencial organizativo de ciertos grupos, como la comunidad árabe, que ha logrado sostener emprendimientos culturales mediante redes familiares, capital simbólico y trabajo colectivo. Sin embargo, esta experiencia no se ha traducido en una política cultural amplia y sostenida.

La reducción de espacios culturales, la baja ejecución presupuestal y la opacidad en la asignación de recursos, documentadas por medios como Radiónica (2023) y W Radio (2022), han generado un ambiente adverso para el desarrollo de emprendimientos sostenibles. Colectivos culturales barranquilleros denuncian la falta de apoyo institucional, la exclusión de proyectos emergentes y la ausencia de espacios propios para la creación.

A partir de este análisis, se puede afirmar que el emprendimiento cultural en Colombia se desarrolla en un campo desigual, en el que las políticas públicas avanzan en diseño institucional, pero no logran traducirse en condiciones materiales sostenibles. Colectivos emergentes, especialmente aquellos en territorios periféricos o con trayectorias no hegemónicas, enfrentan numerosos obstáculos para acceder a recursos, acompañamiento y reconocimiento.

Tanto La Candelaria como Barranquilla revelan dinámicas particulares, pero también desafíos comunes: la fragilidad organizativa, la desconexión con la política pública, la dependencia de la autogestión, y la necesidad de construir modelos sostenibles que respondan a sus contextos socioculturales. Las entrevistas evidencian que el problema no es la falta de ideas, sino la escasez de recursos para sostenerlas.

Esta investigación busca precisamente habitar ese espacio de tensión, articulando los marcos teóricos con las experiencias locales, y proponiendo rutas posibles para pensar la sostenibilidad financiera y cultural como una práctica situada, crítica y creativa, que responde a los desafíos concretos de los colectivos teatrales en Colombia.

Metodología

Esta investigación adopta un enfoque cualitativo y un diseño exploratorio, orientado a comprender las prácticas y estrategias de sostenibilidad que han aplicado proyectos teatrales en Bogotá (La Candelaria) y Barranquilla. El corpus empírico está conformado por entrevistas semiestructuradas realizadas por los autores entre mayo y junio de 2025, con el objetivo de captar las formas de organización, financiamiento y los vínculos que estos proyectos establecen con el entorno institucional y territorial en el que desarrollan su labor cultural.

La selección de casos se realizó mediante una combinación de técnicas de muestreo propias de la investigación cualitativa: muestreo teórico-intencional, para asegurar la pertinencia de los casos en función de los objetivos; muestreo bola de nieve, activado a través de entrevistas a expertos y agentes clave del sector teatral; y muestreo oportunista, fundamentado en el acceso previo que los investigadores tenían a ciertos colectivos por su experiencia profesional en el campo de la gestión cultural. En términos de Given (2012), el muestreo teórico permite seleccionar casos relevantes para el marco conceptual; la técnica bola de nieve facilita el acceso a actores clave dentro de redes culturales; y el muestreo oportunista, como lo señala Marradi et al. (2017), es válido cuando el investigador tiene vínculos con el territorio y acceso directo a experiencias significativas.

Así, con el fin de obtener la muestra final objeto de estudio, de manera intencional se definieron los siguientes criterios para su selección: emprendimientos activos en sus comunidades, que representaran formas diversas de sostenibilidad financiera y cumplieran con las características de un emprendimiento cultural. Para efectos de este estudio, los emprendimientos se toman como aquellas iniciativas creativas que, desde una organización propia, activan estrategias para sostenerse económicamente sin perder de vista sus compromisos sociales, simbólicos y territoriales. Es importante mencionar que aunque estas organizaciones cuenten con una estructura, continúan siendo equipos de gestión de tamaño moderado, que requieren cumplir funciones de diversos tipos, sumar un gran esfuerzo personal en términos de horas de trabajo y de redes personales con el fin de lograr sus objetivos. Finalmente, la muestra quedó conformada por cinco grupos teatrales que cumplieron con las características anteriormente descritas: Laboratorio Teatro Camach y Colectivo Pazénico, ambos de la ciudad de Barranquilla; y Cuerpo Theatro Escenik, Festival Mujeres en Escena, y Club de Comedia, todos de la localidad de La Candelaria.

Cabe anotar que, si bien inicialmente se realizaron seis entrevistas, una de ellas, correspondiente a un grupo en Barranquilla, fue retirada del análisis a solicitud de los entrevistados, quienes, tras haber recibido recientemente un aporte económico de origen público, consideraron más adecuado no compartir públicamente su entrevista en el marco de este estudio.

Tal como se indicó previamente, la técnica principal de recolección de información fue la entrevista semiestructurada. Se aplicaron guiones diseñados en función de los objetivos específicos del estudio, abordando los siguientes ejes temáticos: 1) trayectoria y origen del grupo; 2) organización interna; 3) fuentes de financiamiento y estrategias de sostenibilidad; 4) relaciones con instituciones públicas, privadas y comunidades; y 5) retos, aprendizajes y sentidos del trabajo cultural.

El análisis de las entrevistas se realizó mediante codificación temática a partir de una lectura analítica de las transcripciones. Se identificaron patrones, tensiones y estrategias de sostenibilidad, considerando las particularidades de cada contexto territorial. A partir de este proceso, el análisis de resultados se estructuró en torno a tres categorías centrales que responden a los objetivos de la investigación: 1) Modelos organizativos y trayectorias, 2) Estrategias de financiamiento: entre lo económico y lo simbólico, y 3) Relación con el entorno institucional, territorial y comunitario. Estas categorías permiten analizar de forma transversal las prácticas de los colectivos, poniendo en diálogo sus experiencias con el marco conceptual que plantea la tensión entre lo simbólico y lo económico como eje central del emprendimiento cultural.

Complementariamente, se hizo una revisión documental de convocatorias públicas, planes de desarrollo cultural locales y marcos normativos, tanto del Ministerio de las Culturas como de las secretarías culturales de Bogotá y Barranquilla. Este análisis documental ayudó a contextualizar

los relatos de los colectivos y a comprender las oportunidades y límites que plantea el acceso a recursos estatales en cada territorio.

Capítulo 1: Modelos Organizativos y Trayectorias

Este capítulo analiza las formas organizativas y las trayectorias de los colectivos teatrales estudiados, entendiendo la estructura interna no como un simple organigrama, sino como una estrategia fundamental para la sostenibilidad. Se examina la tensión entre dos modelos predominantes: por un lado, las estructuras horizontales y colaborativas que caracterizan a los grupos emergentes y, por otro, los modelos con mayor consolidación y diferenciación de funciones presentes en las iniciativas de más larga trayectoria. Asimismo, se explora cómo el contexto histórico de surgimiento de cada proyecto, antes o después de la consolidación de las políticas de ‘emprendimiento cultural’, moldea su identidad, su gestión y su visión de futuro.

Con el fin de ofrecer al lector un mapa contextual claro antes de iniciar el análisis temático, la siguiente tabla contiene las características principales de cada uno de los colectivos que se tomaron como muestra del presente estudio. Esta servirá como una guía de referencia rápida a lo largo de los siguientes capítulos.

Tabla 1. Estrategias y prácticas de sostenibilidad financiera en cinco grupos teatrales

Grupo	Territorio	Año de fundación	Modelo de proyecto	Organización interna	Trayectoria	Estrategias de sostenibilidad
Colectivo Pazénico	Barranquilla	2024	Producción de obra propia	Gestión colectiva joven y flexible.	Colectivo de reciente conformación, aunque sus integrantes tienen trayectorias individuales desde 2010. Su primer hito como grupo fue ser ganadores del portafolio distrital de estímulos en 2024. Se definen como un proyecto en fase de construcción, enfocado en temáticas sociales y juveniles.	Acceso a estímulos públicos, articulación con espacios comunitarios (bibliotecas populares), desarrollo de laboratorios de formación artística como actividad complementaria y construcción de redes con líderes barriales.
Laboratorio Teatro Camach	Barranquilla	2014	Producción de obra propia	Estructura horizontal con roles definidos por experiencia.	Grupo con una década de trayectoria, consolidado en el nicho de teatro para la infancia y la formación comunitaria. Ha tenido acceso a estímulos distritales, pero su base operativa es la autogestión.	Fuerte dependencia de la autogestión a través de la venta de servicios artísticos y pedagógicos. Participación estratégica en convocatorias públicas. Sólido trabajo en red con colegios y espacios culturales locales.

Cuerpo Teatro Escenik	La Candelaria	2015	Producción de obra propia	Roles rotativos y liderazgo compartido.	Grupo con una trayectoria consolidada en la creación desde la perspectiva de género y juventudes. Su modelo se ha fortalecido a través de una sólida red de alianzas.	Modelo basado principalmente en alianzas estratégicas con el sector público y privado (ONGs, centros culturales). Diversificación de ingresos a través de proyectos pedagógicos. Participación crítica en convocatorias públicas.
Festival Mujeres en Escena	La Candelaria	1994	Plataforma de circulación	Estructura consolidada, equipos especializados y roles definidos.	Uno de los festivales más emblemáticos de América Latina organizado por la Corporación Colombiana de Teatro, con tres décadas de historia. Funciona como una plataforma de visibilización y denuncia. Su estructura es la de una corporación consolidada.	Modelo diversificado a gran escala que incluye cooperación internacional, alianzas interinstitucionales, donaciones, convocatorias públicas y acciones de economía solidaria. Fuerte capital simbólico y político acumulado.

Club de Comedia	La Candelaria	2000	Plataforma de circulación	Dirección centralizada con equipo operativo técnico y creativo.	Espacio independiente pionero y referente del teatro de comedia en Bogotá. Ha consolidado un modelo de negocio basado en ingresos propios y una programación constante en su sede física.	Modelo 100% basado en ingresos propios (boletería, eventos privados, patrocinadores). Fuerte inversión en marketing digital. Política activa de no participación en convocatorias públicas para mantener autonomía.
-----------------	---------------	------	---------------------------	---	---	---

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas a los colectivos teatrales (2025).

1.1. Estructuras Horizontales y Gestión Colaborativa

Una característica transversal en los colectivos teatrales de surgimiento más reciente es la adopción de modelos organizativos flexibles, concebidos como una respuesta directa a la precariedad del sector y como una herramienta para potenciar el capital creativo. Esta tendencia hacia la horizontalidad se manifiesta en la gestión de procesos sin jerarquías rígidas, como es el caso del **Colectivo Pazénico**, cuya estructura colaborativa les permite una rápida adaptación a distintos escenarios. De manera similar, **Laboratorio Teatro Camach** fundamenta su dinámica interna en una estructura horizontal que, si bien contempla roles diferenciados según las capacidades de sus miembros, prioriza la toma de decisiones colectivas para fortalecer el sentido de pertenencia. Esta lógica es compartida por **Cuerpo Teatro Escenik**, que opera a través de un liderazgo compartido y roles rotativos, enfatizando la participación equitativa.

En conjunto, estas formas de organización no responden únicamente a una afinidad ideológica, sino que se revelan como una estrategia pragmática de sostenibilidad: permiten

optimizar recursos escasos, fomentan el compromiso de sus integrantes y facilitan la resiliencia en un entorno cultural inestable.

1.2. Estructuras Organizativas y Consolidadas

En contraste con la flexibilidad de los colectivos emergentes, las iniciativas de mayor trayectoria como el **Festival Mujeres en Escena** y el **Club de Comedia Bogotá** ilustran la necesidad de evolucionar hacia estructuras con mayor diferenciación de funciones para garantizar la permanencia. Aunque ambos proyectos surgieron de un impulso autogestionado, su crecimiento los ha llevado a configurar modelos organizativos más complejos. El Festival, por ejemplo, depende de una estructura organizativa más amplia que involucra producción, pedagogía, investigación y circulación, gestionada desde la figura formal de la Corporación Colombiana de Teatro. Si bien prioriza prácticas horizontales y afectivas, su escala y su impacto nacional e internacional exigen una especialización de roles que trasciende la dinámica de un colectivo pequeño.

Un camino diferente hacia la consolidación lo representa el Club de Comedia Bogotá. Su estructura se articula en torno a la gestión de una sede física y una programación estable, lo que implica retos en términos de mantenimiento, inversión y sostenibilidad económica que demandan un modelo más cercano a la lógica empresarial, con equipos dedicados a la producción y el marketing digital. En ambos casos, la consolidación no implica una renuncia a sus principios fundacionales, sino el desarrollo de una estructura híbrida que les permite ejecutar proyectos de largo aliento y sostener su impacto en el tiempo.

1.3. El Factor Histórico

Finalmente, es clave entender que estas formas organizativas están también moldeadas por el momento histórico de su surgimiento. Existe una diferencia fundamental entre las iniciativas que nacieron antes de que el concepto de ‘emprendimiento cultural’ se instalara en el discurso institucional, como el Festival Mujeres en Escena (1994) y el Club de Comedia Bogotá (2000), y aquellas que surgieron cuando esta noción ya circulaba activamente en políticas públicas y programas de estímulos, como Cuerpo Teatro Escenik (2015) y Pazénico (2024). Los primeros forjaron sus modelos de gestión desde una lógica de resistencia o apertura de mercado, con una relación más distante o crítica frente al Estado. Los segundos, en cambio, nacen en un ecosistema donde la postulación a convocatorias y la formulación de proyectos son competencias casi inherentes al oficio del gestor cultural. Este cambio en el ecosistema no es casual; responde directamente a la evolución de las políticas culturales del país, una transición discutida en los antecedentes. Esta distinción histórica no es menor, pues influye directamente en cómo cada grupo concibe su identidad, define el éxito y navega las tensiones entre la autonomía artística y las oportunidades del entorno institucional.

En síntesis, este capítulo ha demostrado que la forma organizativa no es un aspecto secundario, sino una estrategia central para la sostenibilidad de los proyectos teatrales, profundamente ligada a su nivel de madurez y a su contexto histórico. Se ha visto cómo los modelos van desde la flexibilidad colaborativa hasta estructuras más formales diseñadas para la permanencia. Sin embargo, ninguna estructura puede sostenerse en el tiempo sin los recursos que la hagan viable. La solidez organizativa debe ir de la mano de un conjunto de decisiones y estrategias financieras que permitan materializar la visión artística. Es precisamente en el análisis de estas lógicas de financiamiento donde se centrará el siguiente capítulo.

Capítulo 2: Estrategias de Financiamiento: Entre lo Económico y lo Simbólico

La sostenibilidad financiera de los proyectos teatrales se despliega en un campo de tensión que el marco conceptual de este estudio define a través del diálogo entre autores como Yúdice (2002) y García Canclini (1999). Mientras el primero analiza la cultura como un recurso para el desarrollo económico, el segundo advierte sobre la necesidad de resistir o redefinir las lógicas del mercado. Este capítulo utiliza esta tensión como una categoría analítica central para examinar las estrategias de los colectivos estudiados. Se propone que sus prácticas de financiación no son homogéneas, sino que se ubican en un espectro que va desde una lógica predominantemente económica, pasando por modelos híbridos de negociación constante, como los que describen Grisales Ríos (2017) y Cuéllar Chaves (2024), hasta llegar a una lógica principalmente simbólica, centrada en la preservación de su misión artística y social. Este marco permitirá analizar de forma crítica las prácticas de autogestión, la relación con los estímulos públicos y la construcción de alianzas.

Para profundizar en este análisis, se introduce un eje fundamental que explica el origen de estas distintas lógicas: la diferencia entre los proyectos centrados en la producción de obra (creación de propiedad intelectual) y aquellos enfocados en la circulación de grupos teatrales. Así como lo señala el maestro Carlos Mauricio Galeano, “una práctica poco explorada en Colombia, a diferencia de países como Argentina y México, tiene que ver con la creación de propiedad intelectual asociada al teatro, ya que se consume obras foráneas representadas por compañías colombianas, como lo hacen grupos que tienen sedes en La Candelaria que presentan obras de autores latinoamericanos, pero teniendo que pagar, algunas veces, los derechos de propiedad intelectual. Un pago de derechos de la propiedad intelectual es una línea específica de negocio que

podría aplicarse y explorarse, por ejemplo, en los grupos de Barranquilla. A diferencia de ella, los festivales y las salas que tienen vocación de circulación, tienen un modelo de negocio que se establece ya sea con financiación que apalanque las obras o con el pago directo del público” (Entrevista personal, Carlos Mauricio Galeano, 2025). Esta distinción es crucial, pues las condiciones para generar ingresos y las necesidades de financiamiento son radicalmente distintas si el objetivo es crear una obra desde cero, con los costos y tiempos que implica, o si es atraer públicos y financiadores para exhibir trabajos ya existentes. Este doble marco, el continuo económico- simbólico y el eje producción- circulación, permitirá analizar las prácticas de autogestión, la relación con los estímulos públicos y la construcción de alianzas que se presentan a continuación.

2.1 Las Lógicas de la Autogestión

La autogestión constituye la estrategia de base para la mayoría de los colectivos, pero lejos de ser una práctica homogénea y uniforme, su enfoque y finalidad varían significativamente dentro de un continuo entre lo económico y lo simbólico. En un extremo, encontramos un modelo orientado a la lógica económica, como el del **Club de Comedia Bogotá**. Su sostenibilidad se fundamenta en ingresos propios derivados de la boletería, eventos privados, patrocinadores y estrategias de marketing digital. Esta aproximación, que dialoga con la noción de Yúdice (2002) sobre la cultura como recurso, busca la viabilidad en el mercado para profesionalizar la producción y asegurar la permanencia de un espacio físico. Así como lo agrega Carlos Mauricio Galeano, “este colectivo se abstrae de dinámicas de políticas públicas, dado que tiene un mecanismo de financiación por medio de acciones propias que les permite cambiar sus estrategias de acuerdo con el comportamiento tanto de su público como de su flujo de caja, lo cual les permite continuar realizando su trabajo de manera circular”.

En un punto intermedio se ubican los modelos híbridos, donde la autogestión cumple una doble función: generar ingresos y, a la vez, profundizar la misión artística y social del grupo. Es el caso del **Laboratorio Teatro Camach**, cuyas estrategias incluyen la realización de talleres, funciones pagas y actividades formativas en instituciones educativas. Estas acciones no solo son una fuente de financiación, sino que también materializan su vocación pedagógica y su anclaje comunitario, reflejando el rol del gestor como un puente entre lógicas diversas, como proponen Grisales Ríos (2017) y Cuéllar Chaves (2024).

Finalmente, en el extremo más cercano a la lógica simbólica, la autogestión se manifiesta como una ética de la recursividad. En colectivos emergentes como **Pazénico**, se expresa en la capacidad de hacer con lo que hay, donde el ingenio, el reciclaje de materiales y el apoyo mutuo sustituyen la falta de apoyo institucional. Aquí el objetivo inmediato no es la rentabilidad, sino la posibilidad de sostener el proceso creativo mismo, protegiendo su valor simbólico por encima de las exigencias del mercado, una postura que resuena con la defensa del quehacer cultural que plantean autores como Ríos Cortés (2015).

2.2 El Dilema de los Estímulos Públicos

La relación con el financiamiento estatal representa el terreno más complejo y ambivalente para los colectivos. Lejos de ser una solución garantizada, el acceso a convocatorias públicas se presenta como un dilema entre el apalancamiento de los procesos creativos y el riesgo de la dependencia o la distorsión de la misión artística. Para un grupo emergente como **Pazénico**, haber ganado el portafolio distrital en 2024 marcó un hito en su proceso, proveyendo no solo recursos económicos sino también una validación institucional clave en su etapa inicial. De igual forma, **Teatro Camach** ha utilizado estratégicamente estos fondos para fortalecer propuestas artísticas y

pedagógicas específicas, viéndolos como un apoyo puntual más que como una fuente principal de ingresos.

Sin embargo, este potencial beneficio se ve contrarrestado por significativas barreras estructurales. Los colectivos, especialmente los de Barranquilla, expresan sentirse "excluidos" por requisitos como la personería jurídica o por el desconocimiento de los criterios. **Cuerpo Theatro Escenik** señala que los plazos de aplicación son "demasiado cortos" para quienes no tienen un equipo dedicado a la formulación de proyectos, y que existe una desconexión entre los formatos rígidos de las convocatorias y los tiempos orgánicos de la creación escénica. Esta tensión se agudiza con la necesidad de adaptar contenidos para encajar dentro de los marcos temáticos que proponen las instituciones, lo que pone en riesgo la autonomía creativa que los grupos tanto defienden.

Ante este panorama, emerge un modelo de evasión estratégica, representado de manera contundente por el **Club de Comedia Bogotá**. Su decisión de no participar en convocatorias públicas no es una carencia, sino una política activa para mantener una independencia total, evitar la carga burocrática y construir un modelo de sostenibilidad basado exclusivamente en la relación con sus públicos y aliados comerciales. Este contraejemplo demuestra que la sostenibilidad también puede construirse desde la distancia crítica con el sistema de estímulos, aunque este camino implique otros riesgos y desafíos. Así, los fondos públicos se revelan no como una panacea, sino como un recurso de doble filo que cada colectivo debe decidir cómo y si quiere integrar en su particular ecuación de sostenibilidad.

2.3 Alianzas y Modelos Híbridos

Más allá de la autogestión y la relación con los fondos públicos, emerge una tercera vía de sostenibilidad basada en la construcción de alianzas y la configuración de modelos híbridos que

tejen redes dentro del ecosistema cultural. En esta lógica, la sostenibilidad no solo depende de los ingresos, sino de la capacidad del proyecto para volverse un nodo relevante para su comunidad. El caso del **Club de Comedia Bogotá** es paradigmático en este sentido. Aunque su operación diaria se enmarca en una lógica económica de mercado, su misión y estrategia fundamental revelan un profundo compromiso con el fortalecimiento del sector, tal como lo expresa su director:

Mi sueño siempre fue darles cabida a todos los artistas que hacían comedia, a todos los artistas emergentes de la ciudad. [...] Acceder a un teatro en esta ciudad es difícil por costos, presupuestos y demás; entonces lo que hacemos nosotros es aceptarles la propuesta y nosotros llenarle y hacerle el mercadeo, para que los artistas sientan que pueden tener un show con las garantías suficientes. [...] Pero creo que en el proceso vamos creciendo y el sueño mayor es lograr que el teatro sea un teatro concertado y que los artistas que quieran hacer comedia puedan venir a hacerlo y se sientan valorados. (Entrevista personal, David Leonardo Celis, 2025).

Este testimonio muestra cómo el Club de Comedia opera como una plataforma de circulación solidaria, asumiendo riesgos y costos que los artistas emergentes no pueden cubrir. Esta estrategia de alianza con la base creativa, además de nutrir su propia programación, construye y fortalece el ecosistema de la comedia en Bogotá. La aparente contradicción en su "sueño" de ser un "teatro concertado" evidencia la tensión inherente a su modelo: la necesidad de operar desde el mercado para sobrevivir y el deseo de consolidar su misión comunitaria a través de un reconocimiento institucional más estable.

Si el Club de Comedia construye su ecosistema desde la base artística local, el **Festival Mujeres en Escena** lo hace a través de un sofisticado entramado de alianzas a gran escala. Su sostenibilidad no depende de una única fuente, sino de una diversificación estratégica que incluye

alianzas interinstitucionales, cooperación internacional, donaciones y acciones de economía solidaria. Este modelo híbrido le permite al festival mantener una propuesta cultural con un fuerte componente crítico y político, sin subordinarse por completo a las agendas del Estado o de los patrocinadores privados. La capacidad de articular redes de apoyo que trascienden lo económico, es fundamental para sostener una iniciativa de esta envergadura y trayectoria, demostrando que la sostenibilidad también se construye a través del capital social y simbólico acumulado a lo largo del tiempo. De acuerdo con Carlos Mauricio Galeano, “esto genera un modelo de trabajo distinto. El área que se dedica a hacer esta gestión, tiene cualidades distintas a aquellas que se dedican a la venta de boletería o a las que se sustentan de la venta de sus propias funciones, sea sus obras propias o de propiedad intelectual”.

Por su parte, **Cuerpo Teatro Escenik** ilustra una versión de este modelo a una escala comunitaria, sosteniendo más del 70% de su actividad mediante alianzas logísticas, simbólicas y comerciales con entidades privadas, organizaciones sociales y redes culturales. Estas colaboraciones, que pueden ir desde el apoyo en transporte hasta la co-creación de proyectos educativos, les permiten diversificar ingresos y ampliar su impacto territorial sin comprometer su autonomía artística. En conjunto, estos tres casos demuestran que la construcción activa de un ecosistema de aliados es una de las estrategias de sostenibilidad más resilientes, permitiendo a los grupos navegar las limitaciones de la autogestión y la incertidumbre del financiamiento público.

A modo de síntesis, la siguiente tabla consolida las estrategias de financiamiento de los cinco colectivos, categorizándolos según su lógica predominante dentro del continuo que va de lo económico a lo simbólico. Este esquema visual permite contrastar los diferentes modelos de sostenibilidad y las prácticas asociadas a cada uno.

Tabla 2. Síntesis de Modelos de Financiamiento y Lógica Teórica

Colectivo	Lógica Predominante (Anclaje Teórico)	Fuentes de Ingreso Principales	Relación con Estímulos Públicos	Estrategia de Alianzas
Club de Comedia	Económica. (Yúdice, 2002)	Boletería, eventos, patrocinios, marketing digital.	Política activa de no participación para mantener autonomía.	Centrada en la comunidad artística emergente y aliados comerciales.
Laboratorio Camach	Híbrida. (Grisales Ríos, 2017; Cuéllar Chaves, 2024)	Talleres, funciones pagas, actividades formativas, estímulos distritales.	Acceso estratégico y puntual, no como fuente principal.	Anclaje en redes comunitarias y culturales locales.
Cuerpo Teatro	Híbrida. (Grisales Ríos, 2017; Cuéllar Chaves, 2024)	Proyectos educativos, colaboraciones con ONGs y entidades.	Participación crítica; señalan barreras burocráticas.	Modelo basado en alianzas logísticas, simbólicas y comerciales.
Festival Mujeres en Escena	Simbólica/Híbrida. (García Canclini, 1999; Ríos Cortés, 2015)	Cooperación internacional, donaciones, economía solidaria.	Diálogo y negociación a gran escala sin perder autonomía.	Redes institucionales, transnacionales y con movimientos sociales.
Colectivo Pazénico	Simbólica. (Ríos Cortés, 2015; Pantoja Ruiz, 2021)	Ingresos puntuales de funciones, recursividad, apoyo mutuo, beca distrital.	Acceso reciente como hito de validación y apalancamiento.	Articulación con bibliotecas populares y líderes barriales.

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas a los colectivos teatrales (2025).

En definitiva, este capítulo ha demostrado que las estrategias de financiamiento de los colectivos teatrales no son un simple conjunto de herramientas, sino un reflejo directo de su posicionamiento en el continuo entre lo económico y lo simbólico. Cada modelo, desde la lógica de mercado hasta la recursividad comunitaria, revela una forma particular de negociar la autonomía y la supervivencia. Sin embargo, estas decisiones estratégicas no ocurren en el vacío. Están profundamente ancladas y condicionadas por el entorno social, institucional y cultural en el que cada grupo opera. Comprender a fondo su sostenibilidad exige, por tanto, analizar cómo estos factores territoriales facilitan, limitan o moldean sus posibilidades de permanencia. El siguiente

capítulo se dedicará a explorar precisamente esta relación dialéctica entre los proyectos teatrales y su entorno.

Capítulo 3: Relación con el Entorno Institucional, Territorial y Comunitario

Este capítulo final examina cómo las prácticas de los colectivos teatrales se construyen en un diálogo constante con sus contextos institucionales, territoriales y comunitarios. Se argumentará que el territorio no es un simple telón de fondo, sino un agente activo que ofrece oportunidades y plantea limitaciones. A través de la comparación de las dinámicas de La Candelaria en Bogotá y de Barranquilla, se analizará cómo la relación con el espacio físico, los vínculos comunitarios y los vacíos institucionales locales moldean de manera decisiva los caminos que cada grupo traza para asegurar su permanencia y relevancia.

3.1 Espacio Físico y Estrategia

La dimensión territorial y su relación con el espacio físico es un factor determinante en las estrategias de sostenibilidad de los colectivos. Por un lado, contar con una sede propia en un circuito cultural consolidado permite desarrollar una lógica de atracción. Este es el caso del **Club de Comedia**, cuya presencia estable en el centro histórico de La Candelaria en Bogotá le ha permitido consolidar una comunidad de públicos, fortalecer su marca y mantener una programación constante. Su modelo de gestión está intrínsecamente ligado a ese espacio físico, que funciona como un ancla para su actividad económica y un punto de encuentro reconocido en la ciudad.

En claro contraste, la carencia de una sala propia impulsa una lógica de inserción territorial. En Barranquilla, colectivos como **Laboratorio Camach** y **Pazénico** convierten esta limitación en una oportunidad estratégica. Al recurrir a bibliotecas comunitarias, centros culturales o espacios

no convencionales, no esperan a que el público llegue, sino que llevan su propuesta artística directamente a los territorios. Pazénico, por ejemplo, al ensayar y presentar en una biblioteca popular, no solo resuelve una necesidad logística, sino que también construye un vínculo orgánico con la comunidad, ofreciendo funciones abiertas como contrapartida. Esta itinerancia, aunque puede limitar la frecuencia de sus presentaciones, amplía su impacto social y les permite tejer redes de colaboración y legitimidad desde la base.

3.2 El Capital Social como Activo

Como se analizó en el capítulo anterior, las alianzas son una fuente crucial de financiamiento. Sin embargo, su valor para la sostenibilidad trasciende lo económico: son, ante todo, el principal mecanismo para la construcción de capital social en el territorio.

En un contexto marcado por la escasez de recursos y los vacíos institucionales, los colectivos invierten tiempo y trabajo en tejer redes de confianza, colaboración y legitimidad, un conjunto de activos que puede entenderse como capital social. Esta estrategia es central en el modelo de **Cuerpo Teatro Escenik**, cuyo trabajo sostenido con perspectiva de género y juventudes y su anclaje en la educación popular le ha permitido construir vínculos profundos en diversos barrios del sur de Bogotá. Sus alianzas con organizaciones sociales no son meras transacciones, sino el resultado de una credibilidad ganada a través de procesos comunitarios, lo que les permite sostenerse y ampliar su impacto.

De manera similar, la estrategia de inserción territorial de los grupos de Barranquilla, **Camach** y **Pazénico**, es una forma directa de acumular este capital. Su trabajo constante con comunidades educativas y su colaboración con líderes barriales les otorgan un respaldo y una relevancia local que ninguna convocatoria puede comprar. A otra escala, el **Festival Mujeres en**

Escena ejemplifica el poder del capital social acumulado durante décadas. Su sostenibilidad se apoya en una densa red de aliadas internacionales, convenios con universidades y redes feministas, un capital simbólico y relacional que les da acceso a recursos y apoyos que trascienden lo puramente económico, como la cooperación internacional o la participación en circuitos académicos.

En todos los casos, la construcción deliberada de capital social se revela como una respuesta estratégica a la precariedad. Ante la intermitencia del apoyo estatal y las dificultades del mercado, los vínculos con comunidades, redes y organizaciones aliadas se convierten en una fuente de resiliencia, recursos y, sobre todo, de sentido para el proyecto cultural.

En conclusión, este capítulo ha demostrado que el territorio y la comunidad son agentes activos que moldean decisivamente las estrategias de sostenibilidad. Tanto el manejo del espacio físico como la construcción de capital social se revelan como respuestas adaptativas a las condiciones, vacíos y oportunidades que cada entorno específico presenta. Las formas de organización (Capítulo 1) y las lógicas de financiamiento (Capítulo 2) solo cobran pleno sentido al ser analizadas como prácticas situadas. Con este análisis se completa el recorrido por las distintas dimensiones de la sostenibilidad, sentando las bases para las conclusiones finales de esta investigación, donde se ofrecerá una visión integral sobre los retos y aprendizajes de los colectivos teatrales en su búsqueda por permanecer y crear.

Conclusión

Este trabajo ha permitido evidenciar que la sostenibilidad cultural en los emprendimientos teatrales de Bogotá y Barranquilla no puede reducirse a una cuestión de financiamiento o acceso a

recursos, sino que constituye una práctica situada, compleja y atravesada por factores territoriales, organizativos y simbólicos. Lejos de ser una meta fija, la sostenibilidad se configura como un proceso en permanente negociación, en el que los colectivos ensayan formas creativas de mantenerse sin renunciar a su identidad ni a su vínculo con las comunidades.

Los hallazgos de la investigación se estructuraron en tres ejes. Se constató que las formas organizativas son una estrategia en sí mismas, transitando desde modelos horizontales en grupos emergentes hasta estructuras consolidadas en proyectos de larga data. El análisis de las estrategias de financiamiento reveló que estas se inscriben en un continuo entre una lógica económica y una simbólica, donde cada colectivo negocia su posición. Finalmente, se demostró que el territorio es un agente activo, pues el espacio físico y el capital social definen las posibilidades de cada grupo. De estos hallazgos se desprenden dos tendencias claras: en cuanto a las estrategias, la tendencia general es hacia la hibridación y la diversificación de fuentes, donde ningún grupo depende de un solo tipo de ingreso. En cuanto al territorio, se observa que la densidad del ecosistema cultural influye en el tipo de estrategia: mientras en Bogotá emergen modelos más especializados y de nicho, en Barranquilla la sostenibilidad parece depender más fuertemente del anclaje comunitario directo y las redes de apoyo barrial.

Uno de los aportes centrales de este estudio es visibilizar cómo los colectivos teatrales resignifican la idea misma de emprendimiento cultural, reafirmando un enfoque donde lo económico está al servicio de lo artístico, lo pedagógico y lo comunitario. Esta postura, a su vez, exige revisar los marcos de la política cultural desde una perspectiva de justicia territorial. A pesar de avances normativos, persisten vacíos en el apoyo a organizaciones de base y en la comprensión de los tiempos que requieren los procesos creativos. Por ello, fortalecer a los colectivos implica no

solo invertir en infraestructura, sino también escuchar sus voces, reconocer sus saberes y acompañar sus formas propias de gestión.

Se reconoce que este estudio, de naturaleza cualitativa y enfocado en cinco casos, no busca una generalización estadística, sino una comprensión profunda de las dinámicas. Futuras investigaciones podrían ampliar esta exploración mediante un enfoque cuantitativo que mida el impacto económico del sector teatral de base, o a través de estudios comparativos en otras ciudades intermedias de Colombia. Asimismo, sería pertinente analizar las trayectorias de sostenibilidad en otras disciplinas artísticas, como la danza o la música, para identificar patrones comunes y especificidades sectoriales.

Como reflexión final de este análisis quedan tanto interrogantes como desafíos. Dentro de los primeros se encontrarían cómo pueden aportar la academia y la política pública al fortalecimiento tanto de los colectivos, agrupaciones y emprendimientos dedicados a las Artes Escénicas en cuanto a la gestión para su financiamiento, así como con respecto a las formas de financiación en sí mismas. Sin embargo, en este aspecto, sería válido realizar una evaluación de cómo han impulsado su desarrollo los programas de estímulos nacional y locales, y si realmente han aportado a su sostenibilidad multidimensional.

Bajo ese mismo aspecto, sería importante señalar la necesidad de fortalecer una cultura del emprendimiento formal en el que se visibilicen sus ventajas y el impacto que podría generar si, con el desarrollo de una política pública diferencial, se logra que los proyectos pasen a ser emprendimientos y empresas culturales.

Uno de los desafíos que deja el análisis propuesto es el concerniente al fomento de la creación propia en las artes escénicas que puedan asociarse a la generación de recursos por propiedad intelectual que, a su vez, le brinde a los colectivos una mejor sostenibilidad financiera.

También, queda pendiente la forma cómo se incentiva al público, desde programas estatales y privados, a apoyar, asistir y apreciar el teatro colombiano, para que esta no sea una carga adicional que algunos proyectos deben abordar.

Finalmente, otro de los desafíos que este análisis deja, se refiere a la reflexión sobre las diferencias regionales en cuanto al desarrollo de las artes escénicas, su financiación y rentabilidad, así como su difusión, dejando de lado en este sentido lo concerniente a festivales y grandes eventos, para centrarse en las salas de teatro y proyectos independientes, y cómo estos pueden articularse realmente con las industrias culturales y creativas para que el país pueda alcanzar una mayor relevancia en cuanto a sostenibilidad multidimensional de sus emprendimientos culturales.

En definitiva, esta investigación reafirma que la sostenibilidad cultural no puede medirse exclusivamente en términos financieros. Implica la capacidad de preservar lenguajes artísticos, generar espacios de encuentro, circular memoria y sostener prácticas de vida cultural que dan sentido a las comunidades. Reconocer esto es clave para ampliar los criterios desde los cuales se piensa, se evalúa y se apoya el emprendimiento cultural en Colombia.

Bibliografía

- Alberto Marradi, N. A. (2007). Metodología de las Ciencias Sociales. POSTData, 259-266.
- Ariza, P. (2015). *Escenas y tras-escenas de las políticas públicas en Bogotá: 2006–2012*. Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

Arrieta Urtizberea, I., & Díaz Balerdi, I. (Eds.). (2021). *Patrimonio y museos locales: temas clave para su gestión*. Tenerife: PASOS.

Cuellar Chaves, M. (2024). *Una mirada al emprendimiento cultural*. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–19.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. *Cuenta Satélite de Economía Cultural y Creativa*. *Boletín técnico* 2022- 2024 preliminar.
<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/CSECC/bol-CSECC-2024pr.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2020). *CONPES 4011: Política para la economía naranja*.
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4011.pdf>

Díaz Santa, J. M., Rodríguez Bacca, C., Forero Shelton, M. B., & Jaramillo Ricaurte, M. (2010). *DANZZARA: Arte híbrido, fortalecimiento y emprendimiento cultural* [Proyecto de grado, Universidad del Rosario].

García Canclini, N. (1999). *La globalización imaginada*. Paidós.

Given, L. M. (2012). *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. SAGE Publications, Inc.

Grisales Ríos, T. (2017, octubre). *El gestor y la gestión cultural como puente entre el emprendimiento cultural y las herramientas empresariales*. Ponencia presentada en el 2do Congreso Latinoamericano de Gestión Cultural, Cali, Colombia.

Instituto Distrital de las Artes (IDARTES). (2017). *Lineamientos de política pública para el emprendimiento cultural y creativo de Bogotá*. Alcaldía Mayor de Bogotá.

Ministerio de Cultura. (2021). *Diagnóstico del Ecosistema de Artes Escénicas*.

Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes. (2023). *Guía práctica: Somos Emprendimiento Cultural*.

Ministerio de Cultura. (2025). *Plan Nacional de Teatro (borrador en construcción)* [Documento no publicado].

Pacto Mundial. *La Sostenibilidad empresarial: el lenguaje de las empresas con futuro.*

[https://www.pactomundial.org/sostenibilidad-](https://www.pactomundial.org/sostenibilidad-empresarial/#:~:text=La%20sostenibilidad%20empresarial%20es%20clave,las%20generaciones%20presentes%20y%20futuras.&text=Your%20browser%20can%27t%20play%20this%20video.&text=An%20error%20occurred.,is%20disabled%20in%20your%20browser.)

[empresarial/#:~:text=La%20sostenibilidad%20empresarial%20es%20clave,las%20generaciones%20presentes%20y%20futuras.&text=Your%20browser%20can%27t%20play%20this%20video.&text=An%20error%20occurred.,is%20disabled%20in%20your%20browser.](https://www.pactomundial.org/sostenibilidad-empresarial/#:~:text=La%20sostenibilidad%20empresarial%20es%20clave,las%20generaciones%20presentes%20y%20futuras.&text=Your%20browser%20can%27t%20play%20this%20video.&text=An%20error%20occurred.,is%20disabled%20in%20your%20browser.)

Pantoja Ruiz, E. S. (2021). *El emprendimiento cultural, una alternativa para el artista de hoy.* *HArtes*, 2(4), 66–77.

Radiónica. (2023, Abril 17). La crisis de los espacios culturales en Barranquilla. Radiónica.

<https://www.radionica.rocks/cultura/la-crisis-de-los-espacios-culturales-en-barranquilla>

Ríos Cortés, B. P. (2015). *Más allá del formato. Una mediateca virtual como propuesta de emprendimiento cultural para creadores emergentes.* *Anagramas - Universidad de Medellín.*

Timarán Rivera, A. P., Ortega Enríquez, R., & Ascuntar Rivera, M. C. (2022). Emprendimiento cultural y creativo: una mirada desde el sector cultural en Colombia. *Tendencias: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 23(2), 220–245.

Torres-Salazar, P., Carvajal-Camacho, A., Navarro-Bernal, L., & Ramos-Moreno, J. (2017).

W Radio. (2022, Septiembre 15). Cuestionamientos por el presupuesto cultural de Barranquilla. W

Radio. <https://www.wradio.com.co/2022/09/15/cuestionamientos-por-el-presupuesto-cultural-de-barranquilla>

Yúdice, G. (2002). *El recurso de la cultura: Usos de la cultura en la era global.* Gedisa.