



ENGC22_00014

“Supervivencia del ecosistema teatral caleño frente al impacto del Covid-19 a partir del análisis de la programación teatral de las salas concertadas durante los años 2018, 2019 y 2020”

Mano Negra Servicios Culturales.

David Eduardo Palacios Cortés.

Luz Elena Muñoz Salazar.

Resumen

La investigación se centra en analizar la supervivencia del ecosistema teatral caleño frente al impacto del Covid-19 a partir del análisis de la programación teatral de las salas concertadas entre el 2018 y el 2020, para lo cual se sirve del enfoque de investigación mixto y del diseño de triangulación concurrente (DITRIAC); la muestra está constituida por 9 salas de teatro caleñas ganadoras, consecutivamente, del *Programa Nacional de Salas Concertadas* de durante los años 2018, 2019 y 2020. La técnica de investigación es el 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 y las estrategias de supervivencia del mismo frente al impacto del Covid-19, entre las que se encuentran: el *Downzising* 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 y salas concertadas, cultura.

Abstract

The research focuses on analyzing the survival of the Cali theater ecosystem in the face of the impact of Covid-19, based on the analysis of the theatrical programming of concerted theaters between 2018 and 2020, for which it uses the mixed research approach and the concurrent triangulation design (DITRIAC); the sample is constituted by 9 Cali theaters winners, consecutively, of the National Program of Concerted Theaters of during the years 2018, 2019 and 2020. The research technique is the documentary analysis of primary sources; for this purpose, a unique information collection instrument called Matrix of analysis of concerted theater programming, self-made and validated by experts, is used, which collects data on four categorical variables of the PESTEL analysis; the data processing was performed with the SPSS program, which allowed identifying the impact of some of the components of the Cali theater ecosystem and the survival strategies of the same against the impact of Covid-19, among which are: Organizational Downzising, Outsourcing or the externalization of activities, Cost Reduction, as a Sanitation strategy, and the restructuring of operational plans.

Key words: Covid-19, theater programming, theater ecosystem and concerted theaters, culture.

Introducción

Según el *Decreto 457 del 22 de marzo del 2020*, emitido por el Gobierno Nacional, 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, así como la cancelación de numerosos eventos; 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 fueron suspendidos—, hospedaje u honorarios de un artista; obras de teatro que no podían ser presentadas, 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 Rendón (2020), el DANE reportó que, para el trimestre abril-junio 2020, en este municipio se perdieron 62 mil empleos relacionados con las actividades artísticas y del entretenimiento, lo cual corresponde a una reducción del 43,9% de la población ocupada en el sector con respecto al mismo trimestre del año 2019. El informe reporta, de igual forma, que “el aplazamiento y/o cancelación de los eventos o actividades que estaban programadas, produjeron pérdidas de \$75 mil millones de pesos para trabajadores y \$46.545 millones de pesos para las empresas” (Cruz, 2020, p. 1).

Sin embargo, y a pesar del panorama anterior, el ecosistema teatral de la ciudad de Cali desarrolló su capacidad de re-pensamiento, propio del teatro, y generó propuestas innovadoras de carácter audiovisual, que aún 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. El cierre de los establecimientos teatrales de la ciudad provocó que los espectáculos programados con anterioridad tuvieran que ser cancelados, aplazados o presentados en plataformas virtuales. Esto, teniendo en cuenta que las salas teatrales independientes deben su funcionamiento, fundamentalmente, gracias a la explotación económica de sus propias actividades, lo que provocó la

insostenibilidad económica de varias salas y establecimientos, obligándolas a modificar sus prácticas de trabajo o al cierre definitivo de las salas.

A partir de esto resulta pertinente, para nosotros, investigar el impacto del Covid-19 en el sector teatral de la ciudad, centrándonos en la programación de las salas, que permita establecer una reflexión de la oferta teatral de la ciudad y el consumo de los públicos objetivos para funcionamiento del sector. Por tanto y a partir del panorama planteado anteriormente, esta investigación se orienta bajo la pregunta: ¿Cómo es la supervivencia del ecosistema teatral frente al impacto del Covid-19 dentro del territorio caleño?

Teniendo en cuenta que el objetivo general de esta investigación es evaluar la supervivencia del ecosistema teatral caleño frente al impacto del Covid-19 a partir del análisis de la programación teatral de las salas concertadas durante los años 2018, 2019 y 2020, en este apartado nos permitimos indicar que se realizó una búsqueda exhaustiva de referentes, dentro de los que se encontraron más de treinta documentos de referencia publicados en los últimos dos años; sin embargo, y por efectos extensión y pertinencia, se mencionan a continuación solo algunos, que comparten un interés común con respecto al impacto del Covid-19 en las economías creativas. La primera investigación internacional realizada por FAETEDA y La Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de titularidad pública (2021), seguido de la investigación conjunta del MERCOSUR, UNESCO, BID, SEGIB y OEI (2020) que brinda un panorama amplio, no sólo en tanto región, sino también en tanto a la cantidad de variables estudiadas con respecto al tema de interés, y, finalmente, una investigación nacional centrada específicamente en el contexto cultural caleño:

1. Estudio de impacto del COVID-19 en exhibidores, compañías y productoras escénica, cuyo objetivo general se centró en evaluar y entender el impacto directo y a corto plazo que el COVID-19 está provocando en el sector de las artes escénicas, para lo cual usó una metodología de enfoque cualitativo; el instrumento utilizado fue una encuesta a compañías y productoras, con datos cualitativos y cuantitativos, y los datos cuantitativos de reporte de entradas (taquilla), a partir de lo cual se lograron determinar el impacto en la actividad, la

demanda, la oferta, los ingresos, lo laboral, los contenidos digitales y los cambios estratégicos.

2. *Evaluación del impacto del COVID-19 en las industrias culturales y creativas: una iniciativa conjunta del MERCOSUR, UNESCO, BID, SEGIB y OEI* (2020), cuyo objetivo general giró en torno a la determinación de indicadores para evaluar el impacto del Covid-19 en el sector cultural de la región, así como promover la cooperación técnica, en materia de generación y consolidación de estadísticas; el estudio se realizó bajo un enfoque cuantitativo y realizó 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 (Argentina, Brasil, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, México, Paraguay, Perú y Uruguay), y un taller de fortalecimiento y capacitación de indicadores culturales que permitieron: 1.) Describir la demografía empresarial y laboral, 2.) Conocer el impacto económico del 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, finalmente, 5.) Revisar alternativas metodológicas para la generación de indicadores sobre cultura y desarrollo.
3. El informe *Retos y perspectivas del sector cultural y creativo de Cali en tiempos de pandemia* (Centro de inteligencia económica y competitividad -CIEC-, 2020), en el cual se identifican y cuantifican los efectos de la Covid-19 en la economía municipal, considerando a los trabajadores independientes del sector cultural y creativo de Cali.

Estas tres referencias permiten avizorar, no solo la importancia sino también la urgencia de generar procesos investigativos, a nivel territorial, que brinden un acercamiento al fenómeno de una manera precisa y que, ante la relativa novedad de los efectos de una pandemia, la investigación, que asume retos globales, juegue un papel de aliado de los ecosistemas cultural y creativo, ya que proporciona información concreta que ofrece una evaluación constante para la consecución de un desarrollo sostenible.

No obstante, la cada vez más visible carencia específica 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 ciudadanía y su sociedad civil, las empresas, las universidades, los gobiernos locales. Históricamente la cultura tiene un papel crucial en el desarrollo de nuestras sociedades.

Metodología

En vista de que el objetivo general de esta investigación es evaluar la supervivencia del ecosistema teatral caleño frente al impacto del Covid-19, a partir del análisis de la programación cultural de las salas concertadas durante los años 2018, 2019 y 2020, se considera pertinente un enfoque mixto que permita caracterizar, cuantitativamente, el ecosistema teatral dentro del territorio caleño y posibilite identificar, cualitativamente, las dificultades presentes en dicho ecosistema, para generar acciones de mejora frente a la reanudación y fortalecimiento del ecosistema teatral de la ciudad.

Se desarrolló mediante la técnica del análisis documental de fuentes primarias: para ello se utilizó un instrumento único de recolección de información, denominado *Matriz de análisis de programación de salas concertadas*, de elaboración propia, validado por dos expertos, que recoge datos sobre cuatro variables categóricas del análisis PESTEL: político/legales (4 indicadores), económico (6 indicadores), socioculturales (27 indicadores) y tecnológicos (6 indicadores); el tratamiento de datos se realizó con el programa SPSS.

Se aplicó a una muestra probabilística a conveniencia conformada por las siguientes 9 salas de teatro caleñas: 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 consecutivamente durante los años 2018, 2019 y 2020 por el Ministerio de Cultura, para lo cual se realizó una revisión documental de: A.) 27 informes de gestión de

recursos de salas concertadas otorgados por el Ministerio de Cultura Colombiano, y B). 27 informes financieros de ejecución de recursos de salas concertadas otorgados por el Ministerio de Cultura Colombiano.

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

Modalidad	Cantidad de salas	Definición de la modalidad
Salas históricas	1	Son las que cuentan con una trayectoria igual o superior a 35 años, cumplidos a la fecha de cierre de la convocatoria, y que, a través de su trayectoria, han aportado al desarrollo y enriquecimiento de las artes escénicas de Latinoamérica y se han convertido en un legado cultural para el país.
Salas pequeñas	8	Son aquellas salas que tienen, dentro de sus características, una trayectoria de entre dos (2) y treinta y cuatro (34) años, anteriores a la fecha de cierre de la presente convocatoria, y un aforo entre treinta (30) y doscientas (200) localidades.

Fuente: elaboración propia a partir *Programa Nacional de Salas Concertadas Manual Convocatoria – Vigencia 2020* del (Ministerio de Cultura, 2020, p.

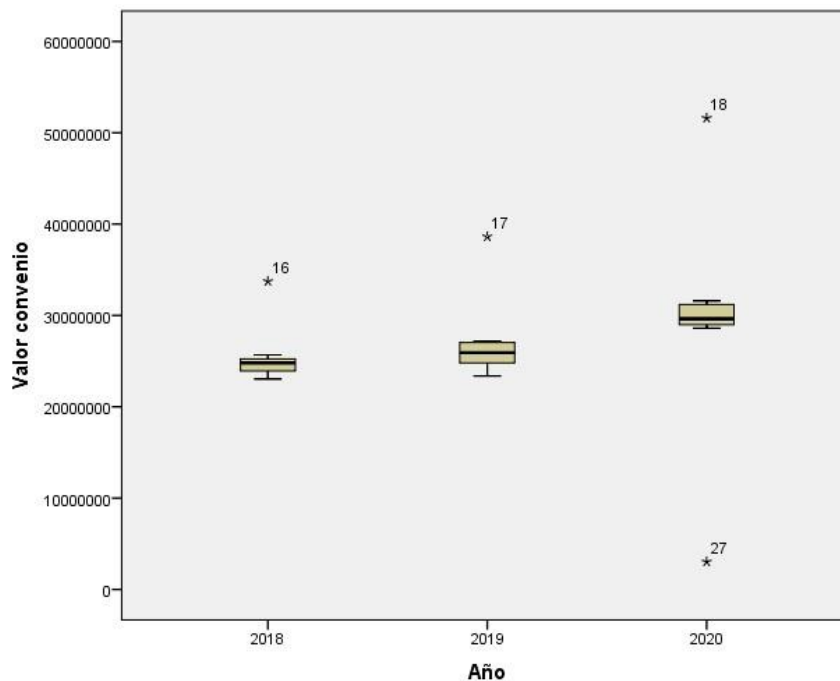
20).

Aspectos éticos

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

Resultados

Durante el periodo de pandemia han sido publicados numerosos estudios e informes con el objetivo de calcular el impacto del COVID-19 en las industrias creativas. La mayoría de ellos centran sus resultados en el impacto económico, mediante la extracción de datos por encuestas al sector, dada la insuficiencia de gestión datos macroeconómicos. Sin embargo, 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 del Covid-19 en varios 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 (7) (indicadores) distribuidos en las siguientes cuatro (4) variables categóricas: político/legales (1 indicador), económico (2 indicadores), sociocultural (4 indicadores) y tecnológico (1 indicador). *Gráfica 1. Valor del convenio*



El indicador de la Gráfica 1 hace referencia a la suma económica recibida por cada una de las salas en el marco del convenio de concertación con el Ministerio de Cultura.

Con relación al valor del convenio, se puede evidenciar un aumento anual progresivo. La media del convenio en el año 2018 es de \$25.703.571, mientras en el año 2019 es de \$27.192.750, lo que manifiesta un aumento de \$1.489.179, manifestando un aumento aproximado del 5,8% 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 un aumento, aproximadamente, del 18,9% con relación al valor de la media del año 2019. Se observa un punto atípico en la distribución del convenio de cada año, que corresponde al valor del convenio de las salas históricas; este valor aparece, específicamente, en el año 2018, donde la media del convenio entregado a las salas analizadas es (\$25.703.571 / 2018); el valor atípico es de \$33.735.000, una diferencia de \$8.031.424.

Tabla 2. Correlación entre objetivos del programación y públicos objetivos.

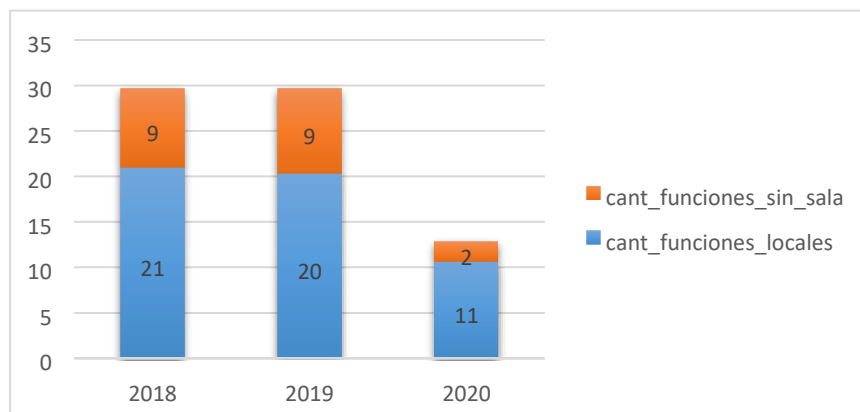
Tabla de contingencia obj_prog_Publics Correlación con los públicos objetivos * Año

		Año			Total	
		1 2018	2 2019	3 2020		
obj_prog_Publics Correlación con los públicos objetivos	o No	Recuento	0	0	9	9
		% dentro de Año	0,0%	0,0%	100,0%	37,5%
	1 Sí	Recuento	7	8	0	15
		% dentro de Año	100,0%	100,0%	0,0%	62,5%
Total		Recuento	7	8	9	24
		% dentro de Año	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

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

Es posible interpretar que las salas analizadas en esta investigación, durante los años 2018 y 2019, diseñaron e implementaron proyectos de programación para el convenio de salas concertadas, que permitieron fortalecer la relación con los públicos objetivos de las mismas. 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, esta falta de correlación en el año 2020 determina el impacto generado en los públicos de las salas, por las restricciones del Covid-19, momento en el cual, 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.

Gráfica 1. Media funciones de grupos locales con sala VS. Funciones de grupos locales sin sala



Inicialmente, puede observarse un aumento en la media de funciones locales programadas durante el 2018, con relación al año 2019. De la misma manera, se observa que en los años 2018 y 2019 se programaron, en promedio, 9 funciones de grupos sin sala de la ciudad, lo que equivale al 32% de la totalidad de funciones de grupos locales programados. Al mismo tiempo, se puede observar la disminución en

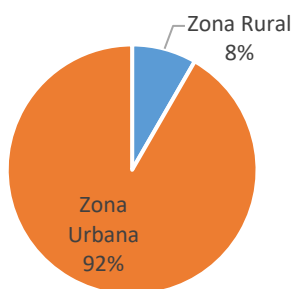
la media de funciones locales programadas durante el 2020, con relación al año inmediatamente anterior, y la disminución en el promedio de funciones de grupos sin sala, programadas durante este año. Se evidencia también que el porcentaje de funciones de grupos sin sala, programadas durante el 2020, representa el 15% de la programación total de grupos locales durante ese año, siendo esta una disminución de 17 puntos porcentuales aproximados. Puede inferirse, entonces, el impacto negativo que los grupos teatrales sin sala de la ciudad asumieron durante las restricciones provocadas por el Covid-19 en el año 2020, donde el recurso destinado a ser programados disminuyó, considerablemente, con relación a otros organismos del ecosistema.

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



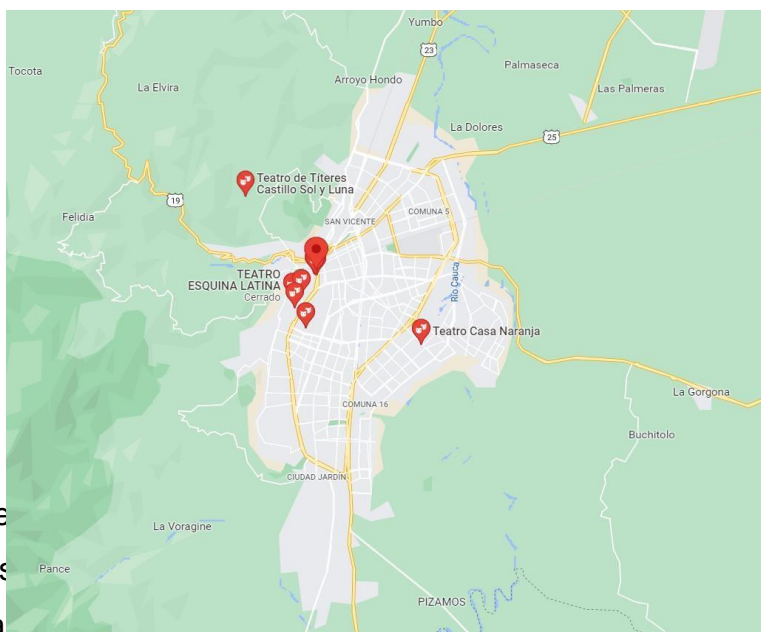
En la Tabla 2 se observa la programación de grupos sin sala, bajo el convenio de salas concertadas durante los 3 años de estudio. Se evidencia el interés y gestión de salas como Caliteatro, Teatro la Máscara y Pequeño Teatro de Muñecos por la programación de grupos externos, ya que, en promedio, se incluyen entre 21 y 35 funciones. Por otra parte, se puede percibir a las salas de Esquina Latina, Domus Teatro y Castillo Sol y Luna, como las salas que tuvieron menor programación de grupos sin sala, lo que se puede interpretarse como el resultado de la implementación de estrategias de programación que permitieron visualizar,

principalmente, las propuestas del grupo de planta de cada una de las salas mencionadas. *Gráfica 2. Ubicación de las salas*



La Gráfica 3 muestra la ubicación de las salas de teatro analizadas en esta investigación. Se reconocen dos posibles ubicaciones, denominadas Zona Rural, que hacen referencia a los corregimientos y territorios aledaños a la ciudad, que dependen de la administración y actividad económica del distrito Caleño. Por otra parte, Zona Urbana hace referencia al territorio reconocido como Distrito Especial de Cali.

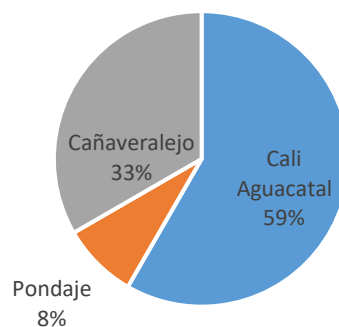
Imagen 1. *Ubicación de las salas en el mapa*



En la Imagen 1 se muestra la ubicación de las salas de teatro analizadas en esta investigación. Se reconocen dos posibles ubicaciones, denominadas Zona Rural, que hacen referencia a los corregimientos y territorios aledaños a la ciudad, que dependen de la administración y actividad económica del distrito Caleño. Por otra parte, Zona Urbana hace referencia al territorio reconocido como Distrito Especial de Cali. En la Imagen 1 se muestra la ubicación de las salas de teatro analizadas en esta investigación. Se reconocen dos posibles ubicaciones, denominadas Zona Rural, que hacen referencia a los corregimientos y territorios aledaños a la ciudad, que dependen de la administración y actividad económica del distrito Caleño. Por otra parte, Zona Urbana hace referencia al territorio reconocido como Distrito Especial de Cali. En la Imagen 1 se muestra la ubicación de las salas de teatro analizadas en esta investigación. Se reconocen dos posibles ubicaciones, denominadas Zona Rural, que hacen referencia a los corregimientos y territorios aledaños a la ciudad, que dependen de la administración y actividad económica del distrito Caleño. Por otra parte, Zona Urbana hace referencia al territorio reconocido como Distrito Especial de Cali.

Distrito de Aguablanca; es la única sala de nuestro estudio que oferta programación teatral para el nororiente de la ciudad. Se interpreta esto como una muestra de la centralización de la oferta teatral de la ciudad, 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.

Gráfica 3. Localidad de ubicación de las salas



La Gráfica 4 muestra la distribución de la ubicación de las salas concertadas de la ciudad, a partir de la división territorial del distrito especial de Cali. Se observa que el 59% de las salas analizadas 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. De la misma manera, se observa que el 33% de las salas analizadas en esta investigación están ubicadas en la localidad Cañaveralejo, que comprende barrios del centro y sur de la ciudad. Finalmente, se observa que el 8% de las salas analizadas en este estudio están ubicadas en la localidad Pondaje, que corresponde al oriente de la ciudad. La anterior información se interpreta como la relación entre la cantidad de salas teatrales y el estrato socioeconómico donde se encuentran ubicadas, en donde se percibe cómo aumenta la posibilidad de encontrar salas teatrales en territorios de estratificación media alta de la ciudad. De la misma manera, se compara la ubicación de las salas con las vías de acceso a la misma, donde el trayecto entre las salas de la localidad Cali Aguacatal y Cañaveralejo no excede los 15 min caminando, mientras que, por otro lado, el trayecto entre la sala

ubicada en la localidad Pondaje hasta las salas ubicadas en Cali Aguacatal demora mínimo 40 min aproximados, desplazándose en vehículo.

Tabla 4. Canales de distribución por año

Tabla de contingencia \$canales*ano

		ano Año		
		1 2018	2 2019	3 2020
Canales de distribución	canal_distribucion1	7	7	2
	Canales	100,0%	100,0%	28,6%
	Recuento	1	1	0
	de distribución:			
	Taquilla %	14,3%	14,3%	0,0%
	dentro de ano	1	2	7
	canal_distribucion2	14,3%	28,6%	100,0%
	Canales			
	Recuento			
	de distribución:			
Preventa %				
dentro de ano				
canal_distribucion3				
Canales				
Recuento				
de distribución:				
Taquilla				
% dentro de ano				
virtual				
Total	Recuento	7	7	7

La Tabla 4 muestra la variación del indicador Canales de distribución, que hace referencia al recorrido que sigue la boleta de las funciones, programadas para llegar del equipo de gestión, de la sala a las manos del público asistente. Se observa

que el Canal de distribución Taquilla tuvo un impacto que obligó la disminución su servicio para hacer llegar el acceso de la obra al asistente; las restricciones del 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. De la misma manera, comparando el canal de comunicación con la cantidad de público participante en la programación, se observa que las salas teatrales concertadas de la ciudad de Cali, estudiadas en esta investigación, tuvieron un impacto negativo, reflejado en la pérdida de capacidad de contabilizar, conocer, gestionar los públicos asistentes a la programación del ecosistema teatral caleño. Se observa también que el Canal de comunicación Preventa, que hace referencia al proceso de venta de boletería anticipada, con descuentos y a plazos de pago al círculo de confianza del grupo de artistas y *staff* de la sala y obra de teatro. Este canal es implementado como una estrategia que permite asegurar un número mínimo de sillas vendidas antes de la función de teatro programada; deja de ser implementado en el año 2020. Las restricciones de circulación por las vías del distrito impactaron, negativamente, en el ecosistema, al disminuir la posibilidad de formar un público, anteriormente cautivo, que perdió el interés de participar de una nueva experiencia de la programación teatral del ecosistema, debido al tiempo prolongado entre la experiencia inicial de participación en la programación teatral y la participación en una nueva experiencia de la programación teatral; a falta de nuevas experiencias que solidificaran los argumentos de la percepción positiva se _la oportunidad formar público de permanente participación en la programación del ecosistema teatral caleño se pierde. Finalmente, se observa como en el año 2020 aumenta el uso de la virtualidad como un canal que permite la distribución de boletería a los públicos objetivos. Las restricciones implementadas por el Covid-19 durante el 2020 obligaron a las salas teatrales, analizadas en este estudio, a diseñar estrategias de distribución de boletería, que no requirieran el contacto físico entre el público y el espectáculo programado.

Discusión

En la biología, el concepto de Ecosistema resulta de gran importancia y ha evolucionado, constantemente, a partir de las necesidades de uso en el trabajo botánico y ambiental. Algunos documentos, como el 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 hasta 1935 que el botánico y ecólogo inglés Arthur George Tasley lo incluye, de manera escrita, en un artículo de investigación, considerando que un Ecosistema es conformado, no solo por los distintos organismos, sino también los factores inorgánicos que se transmiten de organismo a otro. Partiendo la definición de este concepto, el Ministerio de Cultura de Colombia (2021) 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” (p. 276-277).

A partir de lo anterior, comprendemos, entonces, que un sistema es un conjunto de elementos que se relacionan entre sí, donde cada uno de estos elementos cumple una función específica, particular y diferenciada, de las funciones de los demás elementos del sistema, y que contribuye al propósito o función del sistema completo. El sufijo Eco pone de manifiesto que los elementos, en este caso Organismos del sistema, están vivos, y que la ausencia de uno de estos organismos pone en riesgo las funciones del sistema y obliga a los otros organismos a intentar asumir su función. En el proceso de asumir dicha función, los organismos del sistema 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 le corresponde.

Desde la perspectiva de esta indagación, el desarrollo, fortalecimiento y auto sostenimiento de un ecosistema creativo y cultural se da en la medida en que todos los organismos del ecosistema tengan las condiciones óptimas y dignas para desarrollar sus funciones, en un ambiente que permita la relación equitativa con los otros organismos del sistema con quienes tenga relación; 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. Consideran entonces, que, para la conformación de un Ecosistema, se deben identificar los siguientes elementos: formación e investigación, financiamiento, asesoramiento, innovación, redes y difusión.

Político/legales

Esta categoría de análisis, dentro del PESTEL, hace referencia a aspectos gubernamentales que afectan el desempeño de las salas concertadas; puede ser, entonces, la política fiscal de la sala, las restricciones comerciales, los impuestos de funcionamiento. También engloba a otros, como los sistemas de gobierno nacional, las situaciones de guerra, los tratados internacionales 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 de las salas pertenecientes a la muestra de esta investigación, con el fin de identificar el objetivo social y político, el territorio de impacto y la población objetivo, en este caso, con el convenio de salas concertadas del Ministerio de Cultura. Desde una perspectiva organizacional, la misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer. (Thompson, 2020).

De tal manera, se observa 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, interpretable como la posibilidad que tenían las salas de conservar los valores y hallazgos de las estrategias de programación en años previos, y vinculan la concertación como un apoyo financiero que no cambia los objetivos previos planteados por cada sala. Por otra parte, la correlación entre la misión de las salas y los objetivos de programación de la concertación pierden totalmente la correlación en el año 2020, equivalente al 0,0% de

correlación entre los indicadores anteriormente mencionados; en este sentido, la misión define la dirección de la organización, por lo tanto, establece fundamentos para determinar por qué algunos resultados son más importantes que otros. Puede concluirse, por ende, que la misión no corresponde a una lista de acciones por realizar.

Se podría considerar como impacto negativo a la gestión de las salas, al plantear que la falta de correlación entre la misión de la sala y los objetivos de la programación, generada por las restricciones implementadas en la ciudad a razón de la pandemia; se evidencia la pérdida de fundamentos para valorar los resultados de la gestión de la programación con relación a los años 2018 y 2019.

Tabla 5. Correlación entre el objetivo de la programación y la misión de la sala

Tabla de contingencia obj_prog_Mision Correlación con la misión de la sala *

Año

		Año			Total	
		1 2018	2 2019	3 2020		
obj_prog_Mision Correlación con la misión de la sala	0 No	Recuento	0	0	9	9
		% dentro de Año	0,0%	0,0%	100,0%	37,5%
	1 Sí	Recuento	7	8	0	15
		% dentro de Año	100,0%	100,0%	0,0%	62,5%
Total	Recuento	7	8	9	24	
	% dentro de Año	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Económico

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

A través del análisis, realizado al indicador económico Valor del Convenio (Gráfica 1), se puede inferir la proyección ascendente del recurso financiero, entregado por el Ministerio de Cultura a las salas, a través del convenio de concertación. Este indicador tuvo un aumento aproximado del 5,8% entre el año 2018 y 2019; de la misma manera, el aumento en las salas reconocidas como históricas, analizadas en esta investigación, superó el 14,5% aproximadamente entre el año 2018 y 2019. En el año 2020, el aumento del valor del convenio equivale al 18,9% del presupuesto del año inmediatamente anterior y, en las salas reconocidas como históricas, dicho aumento se vio reflejado en el 31,5% del presupuesto del año 2019. Se puede interpretar como un impacto positivo, en términos económicos; sin embargo, esta interpretación es susceptible de análisis, comparada con factores como el incremento de los gastos de operación de las salas. De la misma manera, se puede interpretar 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 financieros recibidos en la concertación. Se evidencia que, en año 2018, el promedio de programación financiada equivale a 17,8% aprox. de la programación total del año. Esto permite inferir que el recurso recibido por las salas concertadas no representa la fuente primaria de financiación de la programación teatral que estas proyectan, siendo obligadas a implementar 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 el 82,2% de programación teatral restante.

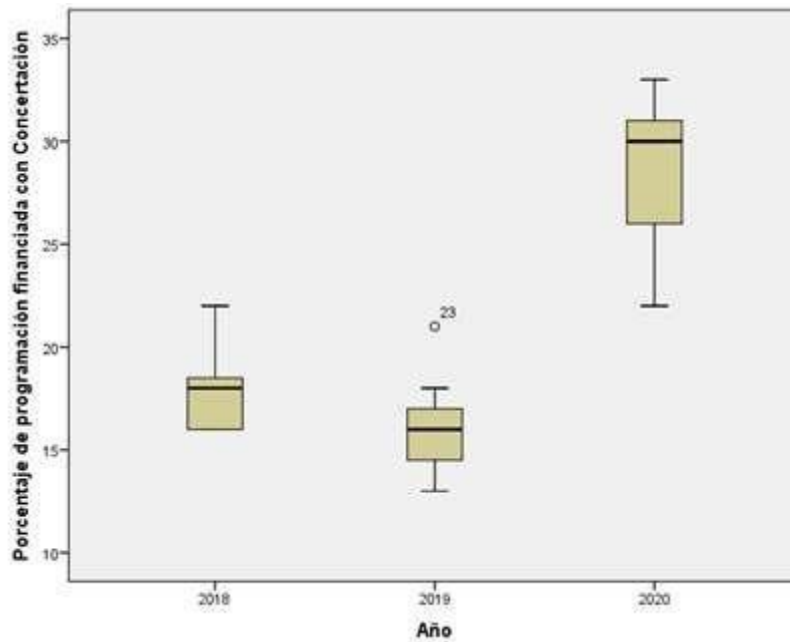
En el año 2019 la media de 16.1% demuestra una disminución del porcentaje de programación financiada con el convenio de -1.7 puntos porcentuales, lo que se podría interpretar como un escenario que obligó a las salas a generar las estrategias necesarias para asumir esa disminución presupuestal, cumpliendo con los objetivos planteados en el convenio. Dicha disminución del porcentaje de programación financiada, también 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. Se evidencia un valor atípico en el año 2019, correspondiente al 21%, una diferencia de 4.9 puntos porcentuales con relación a la media del mismo año, lo que representa que la disminución del porcentaje de programación financiada con el convenio no disminuyó para una de las salas analizadas (8) durante este año. 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 inmediatamente 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 el 89% de las salas analizadas en esta investigación diseñaron las estrategias para mantener el promedio de funciones programadas en el año, a pesar de la disminución del recurso. Se puede reconocer esta como una estrategia de saneamiento para garantizar la supervivencia del ecosistema teatral, representado en las salas, 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 el año 2020, la media de 28.6% demuestra un incremento en el porcentaje de programación financiada con el convenio de 12.5 puntos porcentuales, con relación a la media del año 2019. Esto se puede interpretar como el aumento del recurso del convenio, durante este año, teniendo en cuenta el aumento del valor del convenio del 18,9%, con relación a la media del valor del convenio del año 2019. Sin embargo, 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 del Covid-19.

Gráfica 4. Porcentaje de programación financiada con concertación



Considerando que el porcentaje de programación financiada en el año 2019 presenta una disminución con relación a la del año inmediatamente anterior, se ha decidido hacer una comparación entre el porcentaje de programación financiada de los años 2018 y 2020; se puede identificar un incremento de 10.8 puntos

porcentuales. Esto demuestra que, en el año 2020, el incremento del porcentaje financiado con el convenio incrementa 1.7 puntos porcentuales con relación al año que tuvo el mayor porcentaje de programación financiada con el convenio, que es el 2018. Por último, se evidencia que el porcentaje de programación financiada en el año 2020 tuvo un incremento, con relación al 2018, exactamente proporcional a la disminución del porcentaje de programación financiada entre el año 2018 y 2019.

Al comparar la información interpretada de los anteriores indicadores, se puede inferir que, aunque el recurso financiero entregado a las salas bajo el convenio de concertación -aumente, durante los años estudiados, el porcentaje de programación financiada desciende, 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 que se implementan en el ecosistema teatral caleño.

Socioculturales

En esta variable categórica se encuentran ubicados indicadores que guardan estrecha relación con las preferencias, los gustos y los hábitos de consumo de la sociedad: edad, renta total disponible, tasa de crecimiento de la sociedad, educación, nivel de vida, hábitos. Frente a ello, se toman como referencia para esta discusión los siguientes cuatro (4) indicadores de los veintisiete (27) que se analizaron, estos son: 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 del Covid-19, en el ecosistema teatral, se registró en el componente de grupos sin sala, donde se presentó, para el 2020, una reducción del 80% de participación dentro de la programación financiada por el Programa Nacional de Salas Concertadas. Si bien es cierto que en años anteriores (2018 y 2019) la participación de este tipo de grupos representaba solo el 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 directamente 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 presentaciones de agrupaciones sin sala de la región, en el año inmediatamente anterior. 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 (1) sala histórica y ocho (8) salas pequeñas.

Tabla 6. Requisitos mínimos de postulación en la modalidad de salas históricas y pequeñas en relación a presentaciones totales y presentaciones de grupos sin sala

Requisitos	Modalidad	2018	2019	2020
		Salas		
mínimos				
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: Ministerio de Cultura Colombiano (2018, 2019 y 2020).

Con relación a la información de la tabla anterior puede inferirse que, aunque en la política pública se reglamenta la participación de menos del 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 por el Ministerio de Cultura Colombiano, su inclusión es reducida y se agravó en el periodo 2020, dada la flexibilización de la convocatoria.

Los requisitos mínimos de postulación se redujeron o desaparecieron; no hay información pública al respecto, tal y como se evidencia en la Tabla 6, para que 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 el 2020 como en el periodo de reactivación económica del 2021, donde no se abrió Convocatoria Nacional de Salas Concertadas, y el recurso se destinó a la reactivación económica de todas las salas del municipio, tal y como lo menciona 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, p. 1)

Dicha flexibilización de la convocatoria impactó, positivamente, a las salas que tradicionalmente reciben recursos de concertación: se amplió el porcentaje del recurso y este se distribuyó en un mayor número de salas. Frente a este panorama, también hay un impacto positivo 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 periodo de pandemia.

Tabla 7. *Cantidad de salas de Cali beneficiadas por el Programa Nacional de Salas Concertadas en los últimos 4 años y monto asignado por año*

	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 (2018, 2019, 2020 y 2021).

Ahora bien, con respecto a la ubicación de las salas de la muestra, el 8% está ubicada en zona rural, mientras el 92% está ubicada en zona urbana; dentro de las salas que se encuentran en la zona urbana tenemos que: el 59% de las salas que participaron en estudio están ubicadas en la localidad de Cali Aguacatal, el 33% en la localidad Cañaveralejo y, finalmente, el 8% en la localidad el Pondaje; 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). Esta investigación logró determinar que dos salas, una de las salas de la localidad Cali Aguacatal y otra de la localidad del Pondaje, las que programaron, con mayor preponderancia, funciones de grupos sin sala, dentro de la programación concertada con el Ministerio de Cultura, durante el 2019 (año de mayor afectación), lo que permite inferir que estas salas aportaron, significativamente, a reducir el impacto del Covid-19 en los grupos teatrales sin sala de la ciudad de Cali.

Los grupos sin sala y los colectivos de la periferia de las ciudades tuvieron la más alta afectación y registraron los impactos más altos, debido a las restricciones por Covid-19: un ejemplo de ello se evidencia en la investigación *Colectivos teatrales en periferia: dinámicas de acceso cultural en Cundinamarca*, de Ballesteros (2021),

en donde todas las agrupaciones participantes en el estudio manifestaron verse afectadas, de alguna forma, por la contingencia de salud pública acaecida por el covid-19; el 53% de las agrupaciones participantes perdieron el espacio, escenario y/o elementos de trabajo, el 41% registró pérdidas del equipo humano de trabajo, el 76% se vieron obligadas a cancelar eventos y el 65% pausó o canceló su proceso creativo.

Tecnológicos

En esta variable categórica se estudia el impacto relacionado a los componentes tecnológicos de la producción, distribución y exhibición del teatro en la ciudad de Cali. Se analizan indicadores como Canales de comunicación, Estrategia de comunicación, Canales de distribución, Estrategias de distribución y actualización de página Web.

El análisis de la Tabla 4, Canales de distribución por año, sugiere un volcamiento de la tecnología y los medios digitales hacia las distintas fases de la cadena de valor teatral, a través 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 esta investigación. En el año 2018, la concurrencia de la virtualidad, como canal de distribución de boletería, equivale a 14,3%, duplicando su concurrencia en el año 2019, equivalente a 28,6% y llegando al 100% de concurrencia en el año 2020. Esto se interpreta como una estrategia de saneamiento para garantizar la supervivencia, teniendo en cuenta la reestructuración de sus estrategias de distribución para el aprovechamiento de las condiciones presentadas por el impacto del Covid-19 en el ecosistema; en este sentido:

La clave para su buen funcionamiento consiste en facilitar al usuario o cliente el acto de compra, al precio adecuado y por los medios e 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 márketing. (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 el año 2020, como respuesta al impacto del Covid-19, en la medida que se considera un avance tecnológico positivo para el ecosistema, 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 del Covid-19 a partir del análisis de la programación teatral de las salas concertadas durante los años 2018, 2019 y 2020, por lo tanto, las acciones de mejora que emergieron a partir de análisis DAFO permitieron la evaluación interna y externa del ecosistema teatral de la ciudad de Cali; 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, por lo tanto la acción de mejora es la *Creación del Observatorio de Ecosistema Teatral de Cali*, que fortalezca la investigación en temas asociados al sector, y que pueda incidir en el diseño, implementación y evaluación de las políticas culturales del territorio.

Por primera vez, en la historia del Programa Nacional de Salas Concertadas, desde el 2019, se articularon tres aspectos, inherentes al objetivo general del programa: 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, 2019, p. 3)

Este estudio considera, de vital importancia, la inclusión de la investigación, dado que es una puerta de entrada que, en una primera instancia, permite la articulación entre las salas y la academia y, en segunda instancia, reconoce las salas, no solo como productoras de capital económico y simbólico, sino como productoras de conocimiento, que orienta el desarrollo del ecosistema teatral, en tanto las salas de teatro son un punto importante de intersección de todos los componentes del ecosistema. Desde esta perspectiva, el desarrollo del *Observatorio del Ecosistema del Teatral Caleño* permitiría monitorear el comportamiento del ecosistema, 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, es decir, optimizando la capacidad de respuesta del ecosistema y, en concordancia, la generación de políticas públicas contextualizadas. Algunos ejemplos significativos 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 el 2011 como iniciativa del Grupo de Emprendimiento Cultural del Ministerio de Cultura, que 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 el 2020 y el 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; observatorio que agrupa políticas públicas, el mapeo institucional y de convocatorias de danza en Iberoamerica, 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 el 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, aunque 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 bien puede aplicarse en cualquiera de los subsectores del ecosistema, e incluso replicarse y adaptarse a otros ecosistemas creativos.
- *El Mapa Mundial de Teatro*, directorio y mapa creado por usuarios que ubica, en tiempo real, a la comunidad de teatro, a nivel mundial. Permite, a semejanza de Wikipedia, que los usuarios se registren y agreguen contenido de manera colaborativa.

Así pues, la existencia, permanencia, supervivencia y emergencia de prácticas en la gestión artística y cultural, demandan de seguimiento y observación continuos; específicamente, el comportamiento de los eventos y las condiciones que determinan la presencia y pertinencia social de las artes escénicas en el territorio, con el fin 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 pro de su cometido.

Declaración de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

Declaración de autoría

Cada autor participó en igualdad de condiciones, contribuyendo con el 50% del contenido, tanto en lo referido a la investigación como a la redacción del artículo. 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.

Conclusiones

Determinar las estrategias de supervivencia del ecosistema teatral caleño, frente al impacto del Covid-19, exigió un proceso, compuesto por un conjunto de factores estructurales (político/legal, económico, sociocultural y tecnológico), 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 derivada de la pandemia. La investigación permitió determinar que el impacto del Covid19 se vivió con más fuerza en algunos componentes del ecosistema: los grupos teatrales sin sala, los productos teatrales de cierto tipo de géneros, los públicos, los equipos de producción y técnicos, entre otros, hallazgos que fueron evidenciados, fundamentalmente, en las características político/legales, socioculturales y tecnológicas de la programación, más que por sus particularidades económicas.

El ecosistema sobrevivió 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:

1. Teniendo en cuenta que el ecosistema teatral caleño se caracteriza por la informalidad laboral, donde los grupos teatrales se constituyen y desintegran a partir del inicio y culminación de proyectos, se reconoce, como estrategia permanente de supervivencia, el *Downzising Organizacional*, donde las salas minimizan al máximo el recurso humano, tratando de minimizar los gastos de la sala. Durante el año 2020, las salas analizadas en esta investigación programaron, de manera mayoritaria, al grupo de planta, procurando optimizar el recurso financiero, de manera interna.
2. 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 como 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 Covid-19.
3. Si bien la producción de teatro audiovisual requiere una inversión económica no presupuestada por el ecosistema teatral caleño los años anteriores, es necesario decir que la estrategia de transmisión de las obras, a través plataformas audiovisuales, permitió optimizar y reducir los gastos de presentación de obras teatrales. El producto teatral audiovisual aprovechaba la economía a escala, pues permitía ser reproducido de manera indefinida, sin aumentar los gastos económicos para los grupos y salas. Esta estrategia de supervivencia, conocida como Reducción de costes, es una estrategia de saneamiento implementada 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.

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 atraen miradas y rutas complementarias a algunos de los temas de interés investigativos, específicamente en el campo de las artes escénicas, 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.

Referencias

Alcaldía de Santiago de Cali. (08 de septiembre de 2019). *Así están distribuidas las localidades de Cali Distrito Especial*. Obtenido de <https://www.cali.gov.co/gobierno/publicaciones/148815/asi-estandistribuidas-las-localidades-de-cali-distrito-especial/>

Bermeo Gamboa, L. C. (18 de abril de 2021). *Salas de teatro de Cali: sobreviviendo entre la crisis y la incertidumbre*. Obtenido de El País: <https://www.elpais.com.co/cultura/salas-de-teatro-de-calisobreviviendo-entre-la-crisis-y-la-incertidumbre.html>

Bonet, L., & Schargorodsky, H. (2016). *La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales*. Sant Celoni: Bissap Consulting S.L.

Centro de inteligencia económica y competitividad -CIEC-. (2020). *Centro de inteligencia económica Boletín No. 9 Retos y perspectivas del sector cultural y creativo de Cali en tiempos de pandemia*. Centro de inteligencia económica y competitividad -CIEC-. (2020). Boletín No. 9 Retos y perspectivas del sector cultural y creativo Santiago de Cali: Secretaria de Desarrollo Económico de la Alcaldía de Cali.

Cruz Rendón, M. (05 de 08 de 2020). *El duro golpe del covid-19 a la industria cultural y creativa de Cali*. Obtenido de Alcaldía de Santiago de Cali: <https://www.cali.gov.co/desarrolloeconomico/publicaciones/155314/elduro-golpe-del-covid-19-a-la-industria-cultural-y-creativa-de-cali/>

Diputación de Barcelona. (2021). *Círculos de Comparación Intermunicipales*. Obtenido de Difusió Artística : <https://www.diba.cat/oda/cercles>

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. Obtenido de <https://www.faeteda.org/wp->

content/uploads/2021/12/Estudio_Covid_v.13.12.pdf

Howlround. (s.f.). *Mapa Mundial de Teatro*. Obtenido de <https://howlround.com/world-theatre-map-mapa-mundial-de-teatro>

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

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

Ministerio de Cultura. (2019). *Programa Nacional de Salas Concertadas Manual Convocatoria – Vigencia Convocatoria 2019*. Bogotá: Ministerio de Cultura. Obtenido de <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. (2020). *Acta 041 de 2020 Programa Nacional de Salas Concertadas*. Bogotá: Ministerio de Cultura. Obtenido de [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. (2020). *Programa Nacional de Salas Concertadas Manual Convocatoria – Vigencia 2020*. Bogotá: Ministerio de Cultura. Obtenido de <https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/SiteAssets/Paginas/Min-Cultura-abre-convocatoria-de-Salas-Concertadas-2020/Manual%20del%20Programa%20Nacional%20de%20Salas%20Concertadas%202020.pdf>

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

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

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

Ministerio del Interior. (2020). *Decreto 457 del 22 de marzo del 2020*. Bogotá:

Ministerio del Interior. Obtenido de
<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20457%20DEL%2022%20DE%20MARZO%20DE%202020.pdf>

Nación, M. d. (Dirección). (2020). *Ministerio de Cultura dCOVID-19 en las industrias culturales y creativas: una iniciativa conjunta del MERCOSUR, UNESCO, BID, SEGIB y OEI* [Película]. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=mpvuD1RKf9I>

Plataforma Iberoamericana Danza. (2022). *Observatorio Iberoamericano de Danza* . Obtenido de <https://conexionespid.info/observatorio/que-es/>

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

Thompson, I. (11 de 2020). *Misión y visión*. Obtenido de PromonegocioS.net: <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Vernis i Domènech, A., & Navarro Colomer, C. (2011). El concepto de ecosistema para el emprendimiento social. *Revista española del tercer sector*(17), 67-86. Obtenido de https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/rets_17_0.pdf

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