

replazar  
redefinir  
recrear  
revisar  
reventar  
retomar



# Re capacitar

**Re**  
capacitar

Laboratorio taller  
sobre gestión y participación  
en fomento cultural

# Preguntarios sobre Fomento

*Ensayos para unas representaciones*

*Cualificación en procesos de gestión  
y participación de los sectores de las artes  
y la cultura en Bogotá*

*Folleto 1*

# Recapacitar

## 1.

Las partes que conforman este folleto corresponden a una serie de entrevistas hechas a estudiosos de la cultura, investigadoras del arte, especialistas de las políticas públicas culturales, ex funcionarias públicas en cargos de gestión y dirección cultural, asesores de ministerios o de secretarías, artistas desde la resiliencia, en fin: podría decirse que, en realidad y aunque sean seis, es una sola entrevista hecha a una sola persona, porque la mayoría de las indagaciones, de los preguntarios, fueron hechos a quienes han sido o son todas estas condiciones a la vez.

Arroja luces (esperanzas) y oscuridades (pesimismo) sobre aquello que se relaciona con los programas de estímulos y sus materializaciones en convocatorias, a las que seguramente todos los lectores de este folleto nos habremos asomado, al menos, una vez.

Desde las ensoñaciones y las fantasías que permiten imaginar un algo terminado (una obra, una investigación, un artefacto, un acontecimiento), que luego se convierte en una propuesta formateada según unos términos; la espera mientras ese cuerpo inerte cobra vida en los lectores-jueces que condenan a la vida o a la muerte temporal o definitiva de esa ensoñación, y luego el jolgorio o la frustración, para después dar paso a las fatigas de darle vida, exhibir, confrontar y desaparecer... nos hallamos ante complejos ciclos que son metáforas de la vida de creaturas que tendrán, por supuesto, sus biografías, las más de las veces etéreas, que terminarán por disolverse en el tiempo y en el espacio, más aun si logran trascender los propios límites que su creador o creadora fijó.

## *¿A quién y para qué importan esos ciclos, si son incidentes propios de los ciclos vitales?*

Justamente, porque esos ciclos encierran todo el universo de cómo nos relacionamos con el mundo exterior: apelar a un lenguaje que seduzca, pensar que, quizá, todo se está regulando y normando de una manera enfermiza y que de ello no podemos escapar; aceptar a regañadientes -por el tedio que implican los trámites y los formatos- que las regulaciones y las normas son garantías de transparencia, alzar la voz y manifestar que “las regulaciones y las normas no son garantías de transparencia”; sentir que la distancia -entre la promesa para obtener el estímulo y la realidad de cuando se materializó- fue más larga de lo pensado. Tantas preguntas y sensaciones que hacen preciso compartir, divagar, re pensar, recapacitar.

## 2.

Estas entrevistas tienen el sentido de aportar para contextualizar el tema del fomento desde muchas miradas: las derivadas de las políticas públicas, de las incógnitas, de la frustración, de la necesidad del cambio, de la inercia, del resentimiento, pero también del agradecimiento hacia un sistema público de apoyos, ayudas y estímulos que, al menos en los últimos veinte años, sin duda ha crecido en recursos, pero sobre todo en referentes y discursos que conectan el arte, la cultura, con la comunidad, con el ser, con las subjetividades y con todas esas nociones emergentes que apuntan a la simetría en el ejercicio de derechos, el más importante para nosotros, “los de lo cultural”, el derecho universal a ser y hacer arte, con todas las cargas de sentido, significación y símbolo que ello tiene.

**José Domingo Garzón**

*Profesor titular*

*Universidad Pedagógica Nacional*

*Coordinador del Observatorio Educativo de las prácticas artísticas y culturales.*

*Facultad de Bellas Artes, UPN*

# *Acerca de sostenibilidades e inestabilidades...*

## **Javier Machicado**

Cofundador y director asociado de Lado B, economía creativa. Su trabajo reciente se ha orientado hacia el análisis de esquemas de viabilidad sectoriales, especialmente en el sector cinematográfico y el de la música en vivo. Otra de sus líneas de trabajo, ha sido el análisis multidimensional de la sostenibilidad cultural, especialmente en el ámbito del patrimonio y los festivales. Ha sido asesor de instituciones como el Ministerio de Cultura de Colombia, la Secretaría de Cultura de Bogotá, la Unesco, el Cerlalc y el Convenio Andrés Bello. Como investigador y consultor, ha dirigido y participado en diagnósticos, mediciones y evaluaciones en diferentes sectores y plataformas culturales. Se ha desempeñado como docente en las universidades de Los Andes, Javeriana, EAN y El Bosque.

**4  
OCT**

***“La inestabilidad y la falta de continuidad de los proyectos, para mí, está en buena parte asociada a la muy alta dependencia de pocas fuentes de financiación, a veces de una sola. Para ser muy claros: de los fondos públicos. Por supuesto que los fondos públicos son fundamentales en la medida en que la cultura, en términos generales, es un bien meritorio, pues amerita, digamos, ser considerada como un bien para generar cofinanciación por parte del estado. Digamos que hay una responsabilidad de lo público frente a la cultura. Lo que hay que pensar es ¿cuál es la lógica de esa cofinanciación? para no generar dependencias absolutas de esta fuente”***

**Redefinir**

### ***Sostenibilidad y fomento, ¿cómo se interpreta, ¿cómo se relacionan estos dos conceptos?***

Al respecto creo que no hay una respuesta cerrada. Digamos que la sostenibilidad puede verse como un medio y, a la vez, como fin del fomento, y eso es parte de la complejidad de responder esa pregunta. De cierto modo puede verse como un fin deseable: que a través del fomento cultural, los agentes que hacen parte de un territorio, un sector de la cultura y la creatividad, puedan mantener de manera digna su ocupación y generar el valor que desean en el tiempo.

Eso creo que puede verse como un fin ¿no?, como que el fomento permita darles (a proyectos y organizaciones) una continuidad, que no se trate de proyectos que sean flor de un día, que vivan y mueran con *un* fomento, sino que puedan tener una actividad continua, ofrecer a través de esta actividad los valores que pretenden generar sobre sus agentes de interés.

Ese es, como creo, el fin loable del fomento. Pero hay otra mirada también, quizá más profunda, en dónde vemos la sostenibilidad más que como un fin, un medio. Un medio para algo más profundo, que son los procesos o los impactos, con todo lo que encierra la palabra. Los impactos de fondo que quiere generar sobre una sociedad, sobre un territorio, sobre un sector como el cultural. En esa medida, la continuidad de los procesos lo que estaría permitiendo sería un medio para que se generen, por ejemplo, saldos pedagógicos.

Los saldos pedagógicos sobre una comunidad, un sector, para que se generen procesos crecimiento, innovación, reflexión cultural; para que la ciudadanía se integre y apropie los contenidos, los mensajes de la cultura, y es a partir de esto como se construye una nueva ciudadanía. Entonces, creo que la sostenibilidad definitivamente cruza, a veces como un medio y a veces como un fin.

Tenemos procesos muy efímeros, que viven y mueren con el proyecto mismo y con un estímulo o con un fomento.

***Usted ha estado tomando la temperatura al sector cultural a nivel nacional y local, indagando las conexiones diversas entre las prácticas artísticas y culturales, las estructuras de producción, los factores económicos, etc. ¿Cómo percibe esa temperatura hoy?***

Imposible no pensarlo en la coyuntura de una pandemia, pero si uno va un poco atrás, creo que es un sector con una temperatura vulnerable. No todo, es importante decirlo. Me devuelvo un poco más para entender un sector que es forzosamente escalonado, tremendamente diverso. No se puede hablar del sector como una cosa homogénea, es más bien un lugar donde hay diversidad de actores, agentes, y creo que, para cierto perfil de agentes, los que tienen lógicas menos industriales o menos atadas al mercado, hay una gran vulnerabilidad en términos de productividad, empleo, generación de ingresos.

Entonces, para este tipo de agentes, la vulnerabilidad es una realidad de todos los días... y lo ato al esquema de capacidades que tienen asociadas a la gestión de unos recursos que le permitan su continuidad en el tiempo, la generación de ingresos, empleos y la continuidad de los mismos. Y ahora con la pandemia, creo que es imposible aislarse del fenómeno, pues lo exagera en la gran mayoría de los casos.

Hay algunos ganadores del sector creativo con la pandemia, pero la gran mayoría son procesos que se deben a sus públicos y sus formatos son análogos: compartir en escena o en las calles, con públicos masivos, y en esa medida también (se) ha exacerbado la vulnerabilidad por la corta relación con sus públicos o con la relación que era directa con sus patrocinadores, con los fondos públicos, con fondos privados.

También con las capacidades. Aquí refuerzo el término capacidades, porque están dedicadas, digamos, a procesos análogos, a procesos físicos. La mezcla de todo eso, así como la pérdida de financiación, la no necesaria capacidad de manejar procesos digitalizados, etc., exageran esa vulnerabilidad.

Hoy en día creo que (el cultural) es un sector donde hay algunos ganadores y muchos que están en proceso de adaptación para generar un ritmo de ingresos y de empleo relativamente estable, y adaptarse a una nueva situación que les cambió las perspectivas.

Las debilidades estructurales se sumaron a estas coyunturales y hoy en día es un sector en alto estado de vulnerabilidad

¿De qué tamaño es esa vulnerabilidad? Está por medir. Creo que aún no ha habido mediciones específicas al respecto, pero a partir de las conversaciones que uno puede sostener con los proyectos culturales en general, se ve esa vulnerabilidad.

Y también la otra cara de la moneda, que es la capacidad de adaptación ¿no?, porque hay procesos que siempre lo han hecho: se han adaptado a las distintas condiciones.

***En el tiempo en el que usted ha estado cerca a estudios de mercados, comportamientos, variables, ¿los argumentos o los discursos de inestabilidad han sido recurrentes? Ahora por la pandemia, ¿pero antes lo fue por otros factores?***

Sí, yo diría que sí. La inestabilidad y la falta de continuidad de los proyectos está en buena parte asociada a la muy alta dependencia de pocas fuentes de financiación. A veces de una sola. Y para ser muy claros, muchas veces de los fondos públicos. Por supuesto que los fondos públicos son fundamentales en la medida en que la cultura, en términos generales, es un bien meritorio, pues amerita ser considerada como un bien para generar cofinanciación por parte del estado. Hay una responsabilidad de lo público frente a la cultura.

Lo que hay que pensar es ¿cuál es la lógica de esa cofinanciación, para no generar dependencias absolutas de esta fuente? Yo lo ato a la falta de continuidad. La gran dependencia de una gran cantidad de proyectos culturales en el país (depende) de una única fuente. La otra cara de esa moneda es la debilidad de los recursos territoriales, o la inestabilidad de los recursos municipales, departamentales, para la cultura, o la poca transparencia (para la asignación o priorización) de los mismos.

***“La inestabilidad y la falta de continuidad de los proyectos está en buena parte asociada a la muy alta dependencia de pocas fuentes de financiación”***

# Recrear

También, habría que mencionar una relación no siempre fluida con el sector privado. Solo para algunos es una relación fluida, (pero) para la gran mayoría es una relación ideal pero inexistente. Entonces, ahí hay varios factores explicativos de esta tendencia, pero yo creo que sí es una realidad la mortandad de los proyectos culturales, la falta de continuidad en el tiempo, y la dependencia de una (sola) fuente de financiación.

***Si lo invito a pensar en un tiempo que se circunscribe a los últimos tres años, en el marco de un discurso de política pública priorizado por el gobierno central que apunta a la sostenibilidad del sector, ¿se percibe algún cambio en las expectativas de los agentes culturales, relacionadas con este posicionamiento?***

Cambian las expectativas, pues creo que el discurso y los mecanismos que ha propuesto el gobierno desde nivel nacional a través de la economía naranja, tiene una capacidad de impacto sobre una parte más bien pequeña del sector: una parte formalizada, que tiene más asociación con una lógica de mercado y donde el valor económico tiene una parte importante en la mezcla de valores que quiere agenciar. A ellos, yo creo que la expectativa se les ha cumplido.

Estamos hablando de grandes productoras, por ejemplo, de audiovisuales, que se han visto beneficiadas en lo tributario, incluso desde antes; que se profundizan a través de CoCrea. Las organizaciones más claramente formalizadas y establecidas han experimentado un panorama de crecimiento, de diversificación, de posibles recursos a través de este fondo; de posibilidad de levantar y apalancar otros nuevos capitales.

Entonces, para ellos, creo que la situación ha sido mejor. Efectivamente estos mecanismos han apalancado posibilidades de crecimiento y diversificación de ingresos. En el otro lado del espectro, las organizaciones que hacen parte del sector en una lógica asociativa, comunitaria, no necesariamente han visto o generado una expectativa de mejora de su situación con las herramientas que está agenciando este gobierno.

La lógica de estas organizaciones es más asociada a generar valores sociales. A veces, valores comunitarios, de cohesión social, de reflexión sobre el patrimonio, sobre otro tipo de temas y, sumado a las debilidades en la gestión, a este tipo de organizaciones les habla mucho menos el tipo de mecanismos propuestos. Las lógicas de estructuración de proyectos están muy lejanas a como este tipo de mecanismos lo exige. Entonces hay una relación menos directa. Además, son la mayoría. La mayor cantidad de organizaciones en el país tienen este tipo de conformación.

Entonces, creo que hay un gran sector de la cultura que no ha sido alcanzado tanto en el discurso, como en los mecanismos mismos. Creo que es una pequeña minoría la beneficiada. En la mitad es verdad que hay cierto tipo de organizaciones para las cuáles se han generado estímulos interesantes, de reestructuración, por ejemplo, de sus esquemas de sostenibilidad para investigar y generar una suerte de estudios de mercado o estudios de públicos que permitan perfilar más oferta. Pero es menos visible y menos evidente. Creo que los mecanismos que ha propuesto este gobierno son relevantes para un sector que desde antes estaba relativamente formalizado y entendía la lógica del mercado.

***Desde el punto de vista de la gestión pública, de los datos que ha recopilado, ¿cómo ha sido el comportamiento de los recursos destinados a la cultura en el país, en las regiones, en la ciudad, en los últimos cinco años? ¿Se ha incrementado, reducido, se mantiene estable?***

Si uno ve los presupuestos, hay mucha ausencia de cifras específicas. Pero si uno ve la evolución del Ministerio de Cultura, por ejemplo, en el país y ve la evolución del presupuesto de inversión, ha tenido un leve aumento. En el último año lo ha tenido, pero en términos reales se ha mantenido, no ha habido un incremento radical en el presupuesto de inversión de el Ministerio Cultura, que a su vez es el presupuesto que se destina justamente a esos procesos (de los) que hablamos, que son los más de tipo asociativo, comunitario, sin ánimo de lucro.

Se han diversificado las bolsas complementarias. Son justamente para el mecanismo de CoCrea, para beneficios al tema de cine -y no a todo el cine- sino al cine de las inversiones que llegan a través de los rodajes internacionales. Es decir, si uno ve la bolsa global, podría decir que los recursos han aumentado, pero si ve cómo se particiona esa bolsa, se ve que el aumento es justamente a procesos más industrializados y relacionados con los agentes de la economía creativa.

El resto, el presupuesto de inversión del ministerio, ha quedado relativamente estático en el tiempo y, de hecho, ha sufrido como si no hubiera en este año aumento. El año pasado veníamos de una disminución importante. Uno habla con los proyectos en territorio, más de tipo comunitario, y todos resienten un adelgazamiento de sus recursos (de origen) públicos y una precarización de estos recursos, que sumada a la mono dependencia, acentúa la vulnerabilidad.

***Y en el caso de Bogotá, viendo los últimos diez o cinco años, desde que usted tiene contacto con estos desarrollos, ¿esa fuente de ingresos de recursos se ha mantenido, se ha incrementado, han aparecido nuevos agentes, ¿qué pasa con el tema de los presupuestos locales?***

No tengo datos exactos, aquí no quiero ser impreciso: lo que sí sé es que no han aumentado. De hecho, hay una presión financiera en este momento sobre los recursos públicos de inversión para la cultura en el distrito, pues es un distrito que además venía -si tomamos esa década- invirtiendo una cantidad incluso por momentos superior a la del mismo Ministerio de Cultura. Tenía un músculo importante de inversión para la cultura, y eso hoy en día no está ganado. Y, de hecho, hay una perspectiva de inversión más bien delgadita en el futuro, en el mediano plazo y eso tiene una consecuencia interesante también, que es la vinculación de la política pública distrital para la cultura con otras agendas de sociedad.

Hay un objetivo también financiero: cómo cofinanciar un poco estas bolsas de la cultura, con el establecimiento de vínculos con el tema ambiental, por ejemplo, o con el tema de mujer, etnicidad, inmigración, que son propios de otras secretarías: ambiente, hábitat, planeación, en fin. Y en esa medida, tender esos puentes también posibilitará diversificar la bolsa de recursos.

Incluso no solo dentro del distrito, sino (que) estamos hablando de vínculos como cooperación internacional de otros agentes del gobierno. Echar mano de iniciativas de economía naranja, donde hay ciertos recursos, y el hecho de que se esté pensando en hacer esta agenda intersectorial tiene un trasfondo misional, por supuesto, de comunicar la cultura con otros agentes sociales. Pero tiene un trasfondo también financiero, de poder diversificar la bolsa de recursos.

***“Tender puentes también posibilitará diversificar la bolsa de recursos”***



***He percibido que, a hoy, prácticamente todos los departamentos tienen estructuradas unas réplicas de los programas de estímulos, convocatorias y becas. Eso no existía hace diez años, se ha ido incrementado. En términos del potencial de proyección del sector cultural a nivel macro, ¿eso es un indicador importante, que puede crear una sensación de no hay marcha atrás, en el sentido de que ya es impensable que se desmonte lo logrado en cultura en una administración, porque ya logró coger cuerpo?***

Sí y no. En principio, estoy de acuerdo. Uno ve que en la última década hay estructuración de mecanismos de asignación de los recursos del nivel departamental e incluso municipal, a imagen y semejanza de lo que ha sido concertación y estímulos a nivel nacional y en algunas ciudades que tenían un precedente como Bogotá, Medellín, etc., y eso es positivo.

Primero, por la transparencia. Es decir, la percepción que tenían los agentes en municipios y en pequeñas localidades era que los presupuestos de cultura se repartían de manera poco ortodoxa. Esa transferencia de conocimiento desde el nivel central, para estructurar bolsas y mecanismos transparentes de asignación, solo es positivo. No está documentada hasta el momento (la extensión de esta práctica). Sí es una percepción general, y (se sustenta en) lo que uno puede oír del voz a voz y de conversar con las secretarías locales, etc.

Pero creo que hay, por lo menos, dos factores que se ponen en juego: uno son los recursos, porque puede estar el mecanismo en el papel. Pero, ¿cuál es la forma y la sostenibilidad de los recursos, con los cuales se va a financiar? Eso creo es que es un factor importante: el asegurar fuentes de financiación continua, sostenibles en el tiempo, para irrigar estas bolsas locales. Hay un estudio ya muy viejo que hicimos (En lado B) ya hace cerca de una década sobre el total del presupuesto nacional en cultura. Cerca del 30% apenas estaba en el nivel local.

Sumando Ministerio de Cultura y otros pocos ministerios que tenían algún tipo de iniciativa en cultura, pero en el nivel, digamos departamental y municipal, estaba cerca del 70% a través de las estampillas pro cultura, del IVA de la telefonía celular, de las regalías, de otro tipo de mecanismos que en conjunto sumaban cerca al 70%. Y eso era una caja negra. Eso no se sabía cómo se invertía.

Sí ese 70% es el porcentaje que se mantiene, (y) se reparte de una manera estratégica, transparente, con criterios claros, pues ahí sería como el mejor de los mundos. Es lo que está por verse: cómo se irrigan esos recursos, a financiar qué, con qué criterios y con qué mecanismos se sustenta en el día a día. Estoy de acuerdo, es positivo en principio, pero está por verse la sostenibilidad en el tiempo, con los cambios de gobierno.

***Que quede estable, que la dimensión de política pública en cultura se materialice y mantenga.***

Hay un juego, yo creo que es un juego sano, entre la tradición y lo que cada gobierno quiere aportar, porque cada gobierno llega con su visión. Lo estamos viendo en Bogotá. En Bogotá también hay una apuesta de gobierno, pero también hay una herencia. Por lo menos en los fomentos, hay una estructura y unos criterios de asignación que han sido valiosos y el sector los apropia y los valora. Pero también hay una necesidad de cambio.

Entonces, eso es un poco entre lo mejor de lo que viene atrás y las nuevas apuestas, quizá más modernas, más contemporáneas, más relacionadas con los problemas de sociedad de hoy en día, pues ese juego entre innovación y lo que viene de la tradición le hace bien a sus mecanismos.

# Retomar

***Dos preguntas, que son como dos patas de un solo cuerpo. Va una y después la otra. Tiene que ver con la inquietud de si existe un estimado porcentual o una aproximación, una idea, sobre los recursos que una organización más o menos típica recauda, por ejemplo, del estado, combinando las diversas fuentes: convocatorias locales, nacionales, pero también estímulos, también concertación, etc. ¿Qué tan significativo es el universo de gestión hacia el estado, hacia los recursos del estado y si eso significa que en muchos casos el ámbito de la gestión sea exclusivamente hacia lo público?***

Difícil establecer, y creo que indeseable, dar un promedio. Creo que un promedio esconde diferencias sectoriales que, insisto, son muy importantes. En otras palabras, hay una gran cantidad de proyectos -por ejemplo en el análisis que con el Programa Nacional de Concertación hemos hecho de los festivales y procesos- cerca de una tercera parte, que viven exclusivamente de los recursos de Concertación, que dependen al ciento por ciento de tales recursos y otros recursos no financieros: redes de trabajo, apoyo, co creación, coproducción, que les ayuda también a sobrevivir. Si no existieran las bolsas del nivel central, desaparecen de un año a otro.

Calculo que habría, por otro lado, como un 50% más o menos de los proyectos para los cuales los recursos del nivel público -sumando concertación y otros apoyos de las alcaldías y gobernaciones- pueden sumar entre el 80 y el 70% de sus ingresos, es decir, dependen en tal porcentaje de los recursos públicos, con gran incidencia de Concertación y de lo que logren conseguir con sus alcaldías y gobernaciones.

Y creo que no sería más del 20% los que logran un 50/50, que gestionan con patrocinadores, a través de venta de boletas, de empresa privada. Obtienen cerca de la mitad de sus recursos (requeridos) y respaldan el resto con bolsas de dineros públicos y de fomento público.

Eso significa, en resumen, que una tercera parte del sector depende totalmente de las bolsas públicas, una gran parte -un 50% quizás- depende en su mayoría de bolsas públicas y, en alguna medida, de otro tipo de ingresos y apenas un 20% -una minoría- que logra equilibrar fuentes públicas y privadas.

***Eso tiene que ver como con la segunda parte de las dos patas que dije. ¿Existe un estimado de lo que representa, para una organización promedio, un ingreso combinado por cuenta de los apoyos, frente a lo que recauda por sus servicios? Y, en ese mismo orden de ideas, ¿existe alguna percepción, o algún dato notorio sobre si las entidades están intentando diversificar portafolios, servicios, actividades, acciones para salir del círculo de dependencia?***

Hay evidencias en los dos sentidos. Creo que hay una parte importante de los proyectos y de los procesos culturales que uno ve que reaccionan frente al adelgazamiento de los recursos públicos y a una situación en general difícil en lo económico y fiscal. Lo que han hecho es retraerse. Su estrategia es principalmente disminuir costos y sobrevivir con el mínimo. Ya lo hacían antes de la pandemia. Ya era difícil la supervivencia, pero en este momento adelgazar se hace mucho más para tratar de sobrevivir con el mínimo. La actitud que uno nota es ¿se nos adelgazó la relación de recursos públicos?, disminuimos costos, un poco a la espera de que eso cambie en algún momento. Una actitud reactiva, esperando a que la normalidad vuelva y haya una nueva ola de recursos públicos que les permita sobrevivir.

***“El sector privado en general también cambio prioridades, y ahí recortó recursos. Es interesante cómo muchos proyectos han empezado a entender - y lastimosamente muchas veces con pocas herramientas- la necesidad de diversificar el portafolio de recursos”***

Creo que hay otro grupo y es importante. No es la minoría -no tengo cifras exactas de cuántos pueden ser- pero creería que hay una mitad que está empezando a generar estrategias de diversificación de fuentes, porque no solamente se adelgazaron los recursos que venían del nivel central, se adelgazaron en muy buena medida los que venían del nivel departamental y municipal donde no había estos mecanismos o apenas empieza a haberlos, como la asignación a través de bolsas de fomento.

El sector privado en general también cambió prioridades, y ahí recortó recursos. Es interesante cómo muchos proyectos han empezado a entender -y lastimosamente muchas veces con pocas herramientas- la necesidad de diversificar el portafolio de recursos. Si pierden un patrocinador, consiguen otro que, por ejemplo, se comunique más con el medioambiente, o con lo digital porque la (su) propuesta ha cambiado, migrado más a las plataformas digitales, que al medio en vivo.

Las grandes licorerías, para quienes era muy bueno financiar un concierto en vivo, ya no lo es. Entonces quitan su apoyo, pero en el ámbito digital pueden conseguir otro tipo de patrocinador que le interese tener visibilidad. Eso es lo mejor de los mundos.

También, si una secretaría de cultura les quita el apoyo de pronto, lo consiguen a través de un fondo mixto. Ha habido una estrategia de recambio y de diversificación de fuentes. También, si pierden las entradas por venta de boletas vemos cómo la formación creativa y cultural se ha vuelto un filón muy importante de ingresos. Ahí se van generando otras dinámicas de formación y otras líneas de trabajo que han generado algún tipo de ingresos.

Lo que quería puntualizar es que muy pocas de estas organizaciones tienen herramientas de gestión para hacerlo, es decir, lo hacen por intuición, por berraquera, pero las capacidades para la gestión internas en muchas de estas organizaciones culturales son precarias, y en esa medida estructurar nuevos portafolios, para conseguir nuevos financiadores, patrocinadores, líneas de negocio, son precarias, y lo hacen dando palos de ciego. Algunas veces lo logran, otras veces no, y diría que sí hay un cúmulo de organización que es importante en el sector, tratando de hacerlo, no siempre con las herramientas necesarias.

***¿Cómo se percibe en el ánimo la relación del creador, del gestor cultural, respecto a la cultura como un proyecto de vida?***

Ahí hay como una evolución. Uno ve cómo los creadores, dentro de la cadena de valor del ecosistema cultural, son quizá los más vulnerables.

No necesariamente son los que más ingresos generan a partir del momento en el que se inicia una cadena de valor, de generación de ingresos. Se podría decir que, al principio, por parte del creador se invierte mucha energía vital en tratar de generar un flujo de proyectos y de creaciones para que alguno de esos proyectos permita los retornos. Sabemos que muchas veces esos retornos son culturales, emocionales, sociales, de procesos, y en algunos pocos casos son retornos económicos. Es una lógica muy precaria y muy inestable.

En todo caso, y con el tiempo, muchos creadores toman una decisión pragmática, así que empiezan -después de la creación- a fluir hacia otros lugares del ecosistema de valor, donde encuentran un lugar quizás más cómodo, en cargos técnicos, encargos más de dirección, como gestores culturales, como formadores también, y definitivamente quedan ahí: hacen una suerte emprendimientos alrededor de esto y permiten un flujo de recursos más estables, ya no en un lugar creativo, sino en otro lugar, quizá teniendo un portafolio de líneas de trabajo diversificado, y saben que tienen una línea quizás más comercial, más estable de trabajo, no necesariamente más allegada a lo que ellos quieren de corazón, pero saben que eso les da para pagar el arriendo.

Eso no es inusual. Se ve desde los individuos, hasta empresas grandes en el audiovisual, por ejemplo, en empresas como Laberinto, que siguen manteniendo una producción publicitaria, para televisión e incluso películas.

En un país como Colombia, con un mercado tan inestable, con un consumo cultural también tan inestable, la visión pragmática es la que se asocia a esa diversificación de líneas de trabajo.

### ***¿Qué tensiones activa el concepto de economía naranja en los sectores culturales?***

Muchas. Lo quisiera sacar de economía naranja, porque el desafío de generar una economía sostenible y continua, y un flujo económico y financiero sostenible para los proyectos, viene de antes del cuento de la economía naranja, y eso se mantiene hoy en día. Creo que esa tensión es sana cuando se entiende que la gran mayoría de proyectos en el sector cultural, a lo largo y ancho del país, son proyectos multivalores, que por supuesto quieren agenciar y devolver valores culturales, patrimoniales, sociales, y dentro de ello también quieren propiciar y tener vidas dignas, empleos dignos, ingresos dignos.

Con la economía naranja se exagera ese abanico de valores de lo económico. Se plantea el valor económico de la cultura aportando al valor en la sostenibilidad al proyecto de país. Ahí, más bien, hay un desequilibrio. Esa tensión, que para mí era sana, natural, de los proyectos en la cultura, donde lo económico se tensiona con lo cultural y lo social, se rompió un poco con la economía naranja, y se exagera demasiado esa pata de la mesa, que es la pata económica.

Los proyectos, o la gran mayoría, se ven desestabilizados y hay una reacción de sector donde se dice ¿cómo así que me va a poner a generarle crecimiento al país, y a generar empleo, y a hacer un instrumento (lo cultural) del sistema económico? Yo tengo otros valores.

Eso no quiere decir que el tema económico no siga siendo relevante. Creo que los desafíos a nivel de sostenibilidad financiera siguen siendo importantes para los agentes culturales. El problema viene cuando, en la narrativa, ese valor está por encima de los otros que generan una tensión que para mí es sana en un proyecto cultural.

#### ***Entrevista: José Domingo Garzón***

*Observatorio educativo de las prácticas artísticas y culturales*

*Facultad de Bellas Artes*

*Universidad Pedagógica Nacional*

*Transcripción: Wendy Galeano. Estudiante, Licenciatura en artes escénicas,*

*Universidad Pedagógica Nacional*

*septiembre 30 de 2021*

***“Con la economía naranja se exagera ese abanico de valores de lo económico. Se plantea el valor económico de la cultura aportando al valor en la sostenibilidad al proyecto de país. Ahí, más bien, hay un desequilibrio”***

**Re**  
capacitar



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

SECRETARÍA DE  
CULTURA, RECREACIÓN  
Y DEPORTE



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA  
NACIONAL  
*Educadora de educadores*