



Creando valor: recomendaciones empresariales para el desarrollo sostenible del sector cultural y artístico  
en Colombia

Laura Marcela Corredor Rodríguez

Maestría en Administración de Empresas  
Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA  
Bogotá  
2024

Creando valor: recomendaciones empresariales para el desarrollo sostenible del sector cultural y artístico  
en Colombia

Laura Marcela Corredor Rodríguez

Directora de Trabajo de Grado: María del Pilar Osorio Lora

Codirectora de Trabajo de Grado: Angie Lizeth Pico Jaramillo

Maestría en Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Bogotá

2024

## Tabla de contenido

Agradecimientos .....	6
1. Introducción .....	7
2. Revisión de la literatura.....	19
2.1 Industrias creativas y políticas públicas.....	19
2.1.1 Economía Creativa.....	21
2.1.2 Políticas culturales en Colombia.....	22
2.1.3 Políticas para el fomento del emprendimiento en Colombia.....	25
2.2 Prácticas administrativas y empresa cultural. ....	28
2.2.1 Administración de empresas .....	29
2.2.2 Empresa cultural.....	32
2.2.3 Sostenibilidad e Innovación.....	39
2.2.3.1 Sostenibilidad empresarial .....	41
2.2.3.2 Innovación cultural .....	41
3. Metodología .....	43
3.1 Enfoque de la investigación.....	43
3.2 Alcance de la investigación.....	44
3.3 Población y muestra .....	45
3.4 Instrumentos de recolección de datos .....	48
3.4.1. Entrevista semiestructurada para expertos en el sector cultural en Colombia.....	48
3.4.2. Entrevista semiestructurada para gerentes de micro y pequeñas empresas culturales en Colombia .....	50
3.5 Análisis de la información.....	52

4. Resultados .....	53
4.1 Entrevistas a expertos en el sector cultural en Colombia.....	53
4.1 Entrevistas a gerentes de micro y pequeñas empresas culturales en Colombia.....	64
5. Conclusiones .....	75
6. Recomendaciones empresariales para las micro y pequeñas empresas culturales en Colombia.....	82
7. Referencias.....	87

### Índice de figuras

Figura 1: Peso de las actividades artísticas dentro del PIB. ....	11
Figura 2: Metodología heurística. ....	43

### Índice de tablas

Tabla 1: Información sobre expertos en el sector cultural en Colombia.....	45
Tabla 2: Información sobre gerentes de micro y pequeña empresa cultural en Colombia. ....	47
Tabla 3: Entrevistas a expertos en cultura en Colombia. ....	54
Tabla 4: Entrevistas a gerentes de micro y pequeñas empresas culturales en Colombia.....	65

## Agradecimientos

Quiero agradecer a Dios por darme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar esta etapa de mi vida, sin Él, este logro no habría sido posible.

A mis queridos padres, María Teresa Rodríguez López y Pedro Nel Corredor Olarte, hermana y cuñado, quienes con su amor incondicional, apoyo constante y sabios consejos han sido mi mayor fuente de inspiración y motivación. Gracias por creer en mí y por ser el pilar fundamental en cada paso de este camino. Como músico y gestora cultural, mi interés y pasión por aprender y crecer en el ámbito empresarial han sido una constante motivación para realizar este proyecto. Creo firmemente en la necesidad de integrar la cultura con prácticas empresariales sólidas para asegurar su sostenibilidad y desarrollo.

A mi directora de tesis, María del Pilar Osorio Lora, y a mi codirectora, Angie Lizeth Pico Jaramillo, mi más profundo agradecimiento por su invaluable orientación, paciencia y apoyo a lo largo de este proceso. Su dedicación y conocimiento fueron cruciales para el desarrollo de este trabajo. Al Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA, por brindarme la oportunidad y los recursos necesarios para seguir construyendo mi vida profesional

Extiendo mi gratitud a todos los expertos y gerentes de micro y pequeñas empresas culturales en Colombia que participaron en las entrevistas y compartieron generosamente sus experiencias y conocimientos. Sus perspectivas enriquecieron significativamente los hallazgos de esta investigación, despertando más curiosidad y deseo por continuar este proceso de investigación.

A mis profesores, amigos y a todos aquellos que, de una manera u otra me acompañaron con palabras de aliento, ánimo y amor para seguir adelante.

## 1. Introducción

### El sector cultural en el mundo

Los eventos recientes de impacto global, como la pandemia del COVID-19 y los conflictos bélicos en Medio Oriente y Europa del Este, han golpeado de forma particular a la industria cultural y artística. Dichas situaciones han retado al sector en su producción, creación y divulgación en un contexto de confinamiento, recesión económica y conflicto. Una primera manifestación de ello fue el impacto que generó la pandemia del COVID-19 en la industria del arte y la cultura, evidenciando la disminución del apoyo gubernamental hacia el sector (IBERO, 2021). La Dra. Ivonne Lonna (2021), investigadora y académica del Departamento de Arte de la Universidad Iberoamericana de Ciudad de México, explica que la pandemia, en términos económicos:

mostró la vulnerabilidad de la esfera cultural por su falta de creatividad e innovación, de visión de futuro y su dependencia económica de grandes patrocinios públicos o privados; así como de la circulación multitudinaria de visitantes en espacios físicos, lo que ha tenido un impacto en lo económico y el consumo de la cultura. (IBERO, 2021, párrafo 18)

Por su parte, los contextos de guerra, hacen que los gobiernos y organismos internacionales prioricen la inversión en seguridad y reconstrucción, por encima del financiamiento de proyectos culturales y creativos, realizando una redistribución de recursos y financiamiento (Rizzi, 2024). Paralelamente, la pérdida de patrimonio cultural material ante la destrucción de la infraestructura perjudica directamente instituciones o sitios históricos y culturales (Mourelle, 2020), y por último, el conflicto puede llevar a una polarización de las narrativas culturales y una restricción a la libertad de expresión, donde las voces disidentes o posturas opuestas pueden ser censuradas (UNESCO, 2020).

Por lo anterior, muchos organismos e instituciones han abogado por las industrias creativas y culturales, no solo porque aportan a la economía y generan empleo, sino también porque son portadoras de valores e identidades, demostrando lo esenciales que son en medio de las crisis globales (UNESCO,

2021). Igualmente, cabe resaltar la pertinencia del sector de las artes y la cultura en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS), en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, planteados por Naciones Unidas (s.f.) y de los cuales Colombia es firmante:

- El arte y la cultura son medios transversales a los procesos de formación y educación que contribuyen a la elaboración de contenidos socioeducativos que, a su vez, integran narrativas propias y un pensamiento crítico para la construcción de paz (ODS 4: Educación de calidad).
- La cultura juega un papel fundamental en la creación de ciudades más inclusivas, seguras y sostenibles. El patrimonio cultural y las expresiones artísticas fomentan la cohesión social y la identidad de las comunidades, además del turismo cultural impulsa economías locales y ecosistemas responsables con los recursos y riquezas naturales (ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles).
- El sector cultural promueve espacios y formas de representación más equitativas con las mujeres, desafiando los estereotipos y cerrando la brecha social y económica en comparación con los hombres (ODS 5: Igualdad de género).
- La industria creativa es un sector económico en crecimiento que abre oportunidades de empleo, le apuesta a los emprendedores y cree en el trabajo decente (ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico).
- Las expresiones artísticas pueden motivar a las personas a adoptar prácticas más ecológicas y eco-amigables que velen por sociedades más sostenibles (ODS 13: Acción por el clima).

En conclusión, el sector cultural y artístico juega un papel esencial al abordar algunos de los desafíos más significativos de nuestros tiempos. Incorporar la cultura en las estrategias de desarrollo sostenible proporciona soluciones innovadoras y fomenta una mayor cohesión social, económica y ambiental (ONU, 2015).

En relación con lo anterior, es fundamental mencionar los *Inner Development Goals – Transformational Skills for Sustainable Development*, en español, los Objetivos de Desarrollo Interno – ODI (2023), los cuales fueron planteados en el año 2020 por tres organizaciones sin ánimo de lucro suecas (Ekskaret, New Division y 29K) quienes, junto con investigadores y expertos en liderazgo y sostenibilidad, plantearon esta iniciativa global para acelerar el crecimiento personal, y así alcanzar los ODS. Gracias al interés de un grupo de transformadores culturales y organizaciones que supieron de la existencia de estos objetivos, llegaron a Colombia finalizando 2021, con el objetivo de abordar de una manera más consciente y solidaria los desafíos globales que enfrentan las organizaciones, empresas e instituciones.

Los Objetivos de Desarrollo Interior – ODI ([idgcolombia.org](http://idgcolombia.org), 2023), se centran en 5 dimensiones: Ser, Pensar, Relacionarse, Colaborar y Actuar.

1) Ser: relacionada con el yo interior, explora la responsabilidad y compromiso con el propósito personal, incentiva la capacidad y compromiso para actuar con honestidad e integridad, mantiene la curiosidad, acepta los cambios, e invita a ser más reflexivos con nuestros pensamientos y a tener conciencia plena.

2) Pensar: habilidades cognitivas, las cuales fomentan el pensamiento crítico, comprensión de la complejidad, el uso de los conocimientos desde diferentes perspectivas, la creación de narrativas conscientes y la capacidad de formular y comprometerse con visiones más amplias.

3) Relacionarse: cuidar de los demás y del mundo implica apreciar y sentirse conectado con el otro, promoviendo ecosistemas más justos y sostenibles, donde nos relacionemos desde la gratitud, el reconocimiento, la humildad, la empatía y la compasión.

4) Colaborar: habilidades sociales, las cuales nos permiten escuchar verdaderamente, fomentar el diálogo y el trabajo en equipo a través de la co-creación y construcción de confianza, también el inspirar y movilizar a otros por medio de objetivos compartidos.

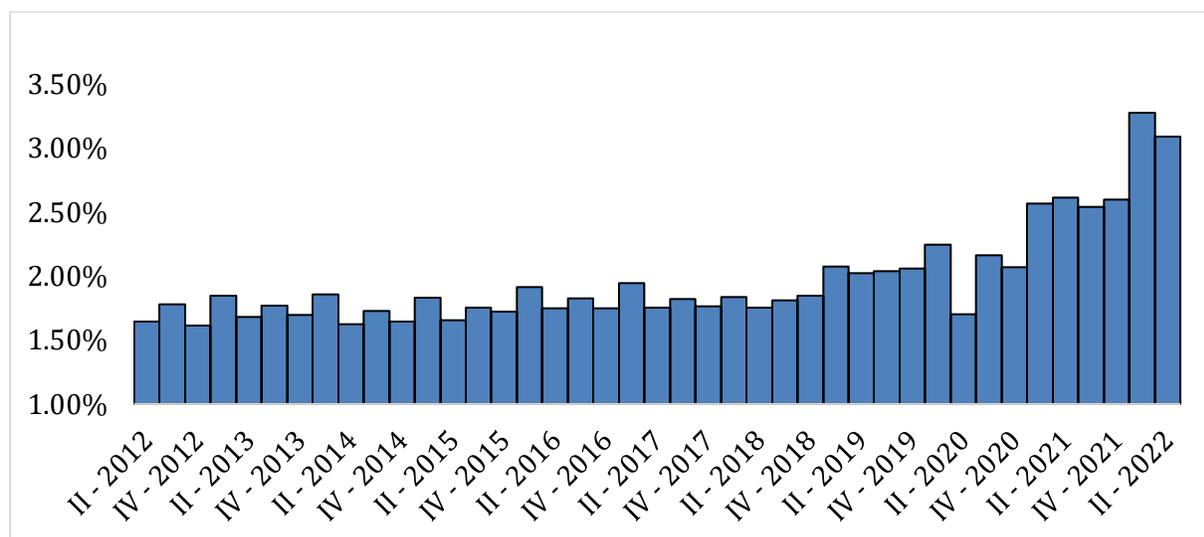
5) Actuar: impulsar el cambio a partir de la valentía y la creatividad, desarrollando ideas innovadoras, manteniendo una actitud positiva y enfocando los objetivos a largo plazo.

El arte juega un papel fundamental en los ODI al fortalecer cada uno de los objetivos. La pintura, la música, la escritura son herramientas para explorar y expresar las emociones, fomentar un pensamiento más crítico y empático, pues el apreciar y consumir arte nos hace más sensibles. Además, por medio de las diversas manifestaciones artísticas es posible plasmar situaciones dolorosas y alegres que enfrenta la humanidad actualmente. La creación artística refleja la diversidad de culturas, valora la contribución de otros, promueve la participación colectiva, y es un motor poderoso para el cambio social y personal.

### **Sector cultural en Colombia**

En Colombia, el sector cultural ha crecido exponencialmente durante la última década. Desde la creación del Ministerio de Cultura, llamado actualmente el Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes, se han fortalecido y aplicado procesos –ya existentes– los cuales han posicionado al sector como uno de los de mayor crecimiento económico en el país. Según las cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2022), en su Cuenta Satélite de Economía Cultural y Creativa (CSECC) 2020 – 2022, las industrias culturales y creativas han representado aproximadamente el 3 % del PIB durante los últimos cuatro años, lo que ha causado un impacto positivo en la generación de nuevos empleos (ver Figura 1).

Figura 1: Peso de las actividades artísticas dentro del PIB.



**Nota:** Elaboración propia a partir del DANE (2022)

Para dar un contexto histórico, la integración de la cultura a nivel gubernamental en Colombia ha sido un proceso dinámico, marcado por cambios legislativos y políticas públicas. Inicialmente, en 1968, bajo el gobierno de Carlos Lleras Restrepo (1966 – 1970) se creó el Instituto Colombiano de Cultura – ColCultura, entidad adscrita al Ministerio de Educación Nacional, encargada de la gestión y promoción cultural en el país (Ministerio de Cultura, 2017, párrafo 8 y 9). ColCultura desempeñó un papel crucial en la elaboración, desarrollo y ejecución de las artes y las letras en Colombia, coordinando actividades y fomentando el patrimonio cultural, con el cual, escritores como Andrés Caicedo fueron apoyados y dados a conocer. Sin embargo, luego de casi dos décadas, bajo la presidencia de Ernesto Samper (1994 – 1998) se creó la Ley General de Cultura de 1997 (Ley 397), que estableció el Ministerio de Cultura, elevando la gestión cultural a un nivel ministerial. Esta ley consolidó el Ministerio de Cultura como el principal organismo gubernamental encargado de la cultura, ampliando su capacidad para implementar políticas y programas culturales a nivel nacional (Congreso de Colombia, 1997). Como asignado y primer ministro de cultura, Ramiro Osorio fue el encargado de la redacción y aprobación en el Congreso de la Ley General de Cultura, quien expresa que:

la creación del Ministerio surgió como cumplimiento de la Constitución de 1991, la cual reconoce el carácter pluriétnico y multicultural del país. La Constitución también señala que la cultura es la base de nuestra identidad y factor de desarrollo económico y social. Entonces, como ahora, la existencia del Ministerio de Cultura es necesaria (Ministerio de Cultura, 2017, párrafo 11).

Es necesario resaltar que a partir de 1998, el Sector Cultural empezó a incluirse en el Plan Nacional de Desarrollo, fortaleciendo los recursos para el Ministerio y promoviendo narrativas interdisciplinarias. También, se reglamentó el Programa Nacional de Concertación que brinda apoyo económico a proyectos culturales en todo el país, descentralizando al sector. Para 2003, surge la Ley 814 la cual abarca la producción, distribución, exhibición y promoción de películas en Colombia, estableciendo mecanismos de financiamiento y ofreciendo incentivos fiscales y subsidios, que apoyan a cineastas y productores (Congreso de Colombia, 2003). Por medio de esta ley, directores como *Ciro Guerra* han sido apoyados para crear grandes producciones como *El Abrazo de la Serpiente*, nominada a los Premios Óscar en 2016.

Entre 2006 y 2008, se estructuraron los Planes Nacionales de Lectura y Bibliotecas, Música para la Convivencia y se creó la Asociación Nacional de Música Sinfónica – Orquesta Sinfónica Nacional, promovido por el incremento de recursos por medio del IVA a la telefonía celular (Ministerio de Cultura, 2017). En 2008, la Ley de Patrimonio (Ley 1185) reforzó este marco al enfocarse en la protección y promoción del patrimonio cultural, tanto material como inmaterial, complementando así la Ley 397 (Congreso de Colombia, 2008). Posteriormente, la Ley del Espectáculo Público de 2011 (Ley 1493) buscó organizar y fomentar la industria del espectáculo público, impulsando el desarrollo cultural y económico a través de eventos de artes escénicas. Primero, esta ley establece mecanismos de estímulos para los inversionistas y organizadores de eventos, garantizando un crecimiento sostenible y organizado del sector (teatro, danza, música, circo, ópera). Segundo, la ejecución de fondos de inversión destinados a la construcción, adecuación, dotación y mantenimientos de espacios culturales (teatros, auditorios, circos),

provenientes de un porcentaje de la recaudación de la taquilla, la cual representa una fuente de financiamiento sostenible. Tercero, impulsar la economía local mediante la atracción de turistas y la promoción de la cultura colombiana. Cuarto, la generación de empleo, que incluye una amplia participación de artistas, técnicos, productores y otros profesionales. Por último, la promoción de una diversidad cultural que refleje una riqueza pluriétnica y multicultural del país (Congreso de Colombia, 2011). Seguidamente en 2012, nació la Ley de Cinematografía (Ley 1556) la cual se centró en regular aspectos técnicos de la producción, distribución, derechos de autor y propiedad intelectual, garantizando altos estándares y calidad, posicionando al país como destino para la producción internacional de cine (Congreso de Colombia, 2012).

Adicionalmente, en el año 2017, el Gobierno Nacional buscó estrategias para impulsar la llamada Ley Naranja, Ley 1834 de 2017, promovida por Iván Duque Márquez, expresidente y exsenador de Colombia, quien propone esta ley a raíz del reconocimiento y valor económico y social de la cultura, motores de desarrollo sostenible y empleo. La Ley Naranja establece medidas para el apoyo, promoción y fortalecimiento de las actividades económicas en torno a sectores como las artes, el patrimonio, los medios y la tecnología, abarcando desde la protección de derechos de autor hasta la financiación de proyectos creativos. Desde su implementación, ha sido un instrumento clave para el desarrollo de políticas públicas que integran la cultura y la creatividad en la agenda de desarrollo económico de Colombia. La creación de esta ley ha generado espacios de reflexión enfocados en las dinámicas económicas del sector, involucrando e invitando a diversas instituciones y agentes a pensar y plantear estrategias que ayuden a promocionar las industrias culturales, a través de los diferentes gobiernos (Congreso de Colombia, 1997).

El Estado colombiano ha hecho esfuerzos por demostrar su compromiso continuo en la valoración y promoción de la cultura como un componente vital en la identidad nacional y en el desarrollo del país. El actual Plan Nacional de Desarrollo, “Colombia Potencial Mundial de la Vida” (2022-2026) resalta la

importancia del arte y la cultura como componentes fundamentales para el desarrollo social y la paz. El PND describe varias iniciativas para promover la inclusión cultural, el diálogo intercultural y el reconocimiento de las diversas prácticas culturales, mediante: i) promoviendo la integración artística y cultural en la política de paz, ii) reconocimiento, protección y promoción de la memoria viva, el patrimonio y el conocimiento cultural, iii) fomento y apoyo a iniciativas artísticas y culturales, iv) gobernanza cultural, v) economías culturales y creativas y vi) espacios culturales como centro de compromiso democrático. Todo lo anterior, posicionando a la cultura como el corazón para el desarrollo y construcción de paz en Colombia (pp. 121 – 124). De igual forma, los Hallazgos y Recomendaciones del Informe Final de la Comisión de la Verdad en Colombia (2022), invitan al gobierno a incentivar una cultura de paz garantizando el respeto por la diversidad, diferencia y la igualdad que incluya la igualdad de género y etnia, generar espacios seguros de encuentro, sensibilizar a través del arte y la educación, fortalecer la técnica y el financiamiento de organizaciones y colectivos culturales y artísticos, generando redes de apoyo del sector gubernamental y empresarial (p. 726).

Asimismo, el Plan Nacional de Cultura 2024 – 2038 , fortalece la política pública en Colombia, siendo la hoja de ruta que definirá las políticas culturales de los próximos 15 años en el país. Este es un diagnóstico elaborado con más de 100 mil ciudadanos y agentes culturales, que empezó en 2019 y “busca que las culturas, las artes y los saberes sean prioridades en las agendas públicas, privadas, y sectoriales nacionales y territoriales” (Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes de Colombia, 2024, párrafo 5). Con un enfoque biocultural, propone impulsar el reconocimiento y la protección de la inmensa diversidad cultural y biológica, a través de 3 campos de acción: Diversidad y diálogo intercultural, Memoria y creación cultural, y Gobernanza y sostenibilidad cultural (Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes de Colombia, 2024).

Ahora bien, el presente proyecto de Ley de la Reforma Laboral en Colombia (2023) contempla a las artes y la cultura en la búsqueda de superar los desafíos relacionados con la contratación de los

empleados en dicho sector. En el artículo 43, se hace referencia a los contratos de trabajadores del sector de las artes y las culturas, estableciendo que estos deben realizar contratos escritos donde se especifiquen las condiciones, en especial, su objeto, duración y retribución pactada (Ministerio del Trabajo, 2023). Esta regulación es muy importante, debido a que muchas veces los contratos con los artistas se hacen verbalmente, dejándolos en desventaja en caso de cualquier eventualidad. Lo anterior quiere decir que los artistas, al no tener un contrato laboral escrito, pueden: no recibir los pagos acordados, no tener pagos justos y oportunos de sus labores, no obtener cubrimiento en seguridad social básica, entre otros.

### **Problema de investigación**

Desde 2010, la evolución de la Economía Naranja y la inversión desde el Ministerio de Cultura han impulsado el crecimiento de la empresa cultural con financiación en Colombia; aliados estratégicos como Bancóldex, el Fondo Emprender del Sena e INNpuls Colombia, han aportado al crecimiento de esta industria (Guzmán, 2015, p. 2). A pesar de estos avances, el sector cultural en Colombia presenta ciertos desafíos como industria. Un aspecto crucial de la economía colombiana es el papel que juegan las MiPymes (micro, pequeñas y medianas empresas) las cuales representan el 99% de las empresas y generan un 37% del PIB total, concentrando el 81% de los empleos (Díaz-Pinzón et al., 2019, p. 46). Sin embargo, muchas organizaciones culturales, aunque operan con una estructura, un impacto similar al de las MiPymes y generan empleo y dinamización en el crecimiento económico e innovador, no son reconocidas como tales debido a ser Empresas Sin Ánimo de Lucro (ESAL). Según el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011, solo pueden ser consideradas MiPymes las unidades de explotación económica que buscan el reparto de utilidades entre sus miembros, lo cual excluye a las ESAL, que están destinadas a realizar actividades de interés general sin esperar repartición de utilidades (Congreso de Colombia, 2011).

El Plan Nacional de Desarrollo de Colombia (2022-2026) reconoce el papel protagónico de las MiPymes en Colombia y plantea algunas estrategias que favorecen al crecimiento y sostenibilidad

empresarial, buscando menos costos y simplificación de trámites, procesos más sencillos para el cumplimiento de obligaciones tributarias, incluyendo a las entidades sin ánimo de lucro, fortalecer el tejido empresarial regional, acceso a financiamiento amplio y educación financiera, participación en compras públicas mediante un sistema de contratación pública, y el reconocimiento a la Economía Popular (EP). Estas distinciones son importantes, pero en el contexto cultural limita el acceso de las organizaciones artísticas y culturales sin ánimo de lucro a ciertos beneficios y mecanismos de apoyo que están disponibles para las MiPymes, a pesar de su significativo aporte a la cultura y la economía del país.

Pese a lo anterior, sigue existiendo una brecha entre el planteamiento de las leyes y el cumplimiento de éstas, en un país con un gran índice de desigualdad, con cerca de 60 años de conflicto armado interno y pocos recursos para la producción y circulación de las artes. El sector cultural en Colombia tiene un alto potencial de desarrollo económico y social, sin embargo, este no se está aprovechando en su totalidad.

Por su parte, el director del programa de Estudios y Gestión Cultural de la Universidad EAN, Miguel Ángel Zúñiga, planteó en un artículo reciente las falencias en las políticas culturales y los “baches” que aún hay por llenar: “El escenario actual de las industrias creativas nos lleva a pensar inminentemente en políticas para la cultura, que permitan que los generadores de contenido creativo puedan pensar en crear y cuenten con las herramientas necesarias para el desarrollo de modelos de negocio sostenibles” (2022, párrafo 6).

Igualmente, los cambios de gobierno en Colombia han generado variaciones en la llamada Economía Naranja, llevando a su modificación a través de la Ley 2319 de 2023, la cual reforma la Ley 391 de 1997, denominando al ministerio como Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes, y modificando el término de Economía Naranja por el de Economía Cultural y Creativa (Congreso de Colombia, 2023).

Aunque instituciones como la Cámara de Comercio, el Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes, INNpuls, Procolombia, el Fondo de Emprendimiento del Sena, Instituto Distrital de las Artes (Idartes) en Bogotá, entre otras, se han esforzado significativamente apoyando a los artistas en Colombia,

los desafíos estructurales persisten en el sector cultural y creativo. Según Throsby (2001), el arte y la cultura se reconocen por su contribución económica y su capacidad de innovar, pero a menudo luchan con la sostenibilidad a largo plazo, debido a modelos de negocio no convencionales y formas de empleo atípicas. La necesidad de políticas que se adapten a las características del sector y mayor medición en la economía de la cultura son cruciales para fomentar empresas más sólidas y sostenibles (p. 185).

En línea con el problema anteriormente expuesto, esta investigación tiene como objetivo generar unas recomendaciones empresariales que sirvan para las micro y pequeñas empresas artísticas y culturales en Colombia. Asimismo, se espera que sirva de apoyo para los emprendedores culturales en su esfuerzo por superar los desafíos y retos a los que se enfrentan actualmente, aprovechando al máximo las oportunidades de mercado y contribuyendo al crecimiento económico y cultural del país.

De esta forma, el proyecto busca aportar al sector cultural desde un enfoque empresarial, donde se entienda la cultura no solo como un herramienta de transformación social, sino también como un campo a explorar con un potencial competitivo y ejecutivo. Por ello, es fundamental considerar estrategias de interés en el mercado e identificar gestiones eficientes y sostenibles a largo plazo que generen un impacto social y económico positivo. También, es importante investigar modelos de gestión y de negocios implementados por organizaciones culturales nacionales e internacionales que potencien los productos y servicios culturales y artísticos, de modo que lleguen a nuevos públicos y prioricen al talento humano, recursos tecnológicos y financieros que ayuden a cumplir los objetivos empresariales.

Estas recomendaciones empresariales son necesarias para el sector cultural y artístico por tres motivos principales:

1. Brindan herramientas y conocimientos necesarios para profesionalizar las iniciativas culturales, mejorando su gestión, sostenibilidad y capacidad para generar impacto social y económico.
2. Contribuyen al incremento de la competitividad, tanto en el mercado nacional como internacional, mediante la implementación de estrategias y buenas prácticas.

3. Facilitan la orientación a los emprendedores culturales y artísticos, sobre las vías de financiamiento disponibles, incluyendo recursos públicos, privados y mecanismos de financiamiento colectivo, indispensables para el desarrollo de sus organizaciones.

Estos tres puntos justifican por qué es necesario abordar la cultura desde una perspectiva diferente, con un enfoque emprendedor y una actividad que puede ser competitiva y lucrativa. Plantear recomendaciones empresariales asegura el fortalecimiento y potencial de las artes como motor de desarrollo y aumenta la visibilidad y reconocimiento de las industrias creativas y culturales en el país.

En línea con lo anterior, la pregunta que quiere responder esta investigación es: **¿Cómo se puede promover y apoyar de manera efectiva el desarrollo sostenible de las micro y pequeñas empresas culturales en Colombia?**

Para responder la pregunta de investigación planteada se formuló el siguiente objetivo general: **Proponer recomendaciones empresariales para las micro y pequeñas empresas culturales que brinden herramientas y pautas para la creación de empresas culturales sostenibles en Colombia.**

Para cumplir el objetivo general, se proponen los siguientes dos objetivos específicos:

- Objetivo específico 1: Identificar los principales desafíos y oportunidades que enfrentan las micro y pequeñas empresas culturales y artísticas en Colombia.
- Objetivo específico 2: Analizar estrategias empresariales sostenibles de empresas culturales internacionales y nacionales, que puedan ser aplicadas en las micro y pequeñas empresas culturales en Colombia.

## 2. Revisión de la literatura

Esta investigación aborda una revisión de la literatura que explora cómo las buenas prácticas administrativas, la sostenibilidad y la innovación pueden fortalecer la resiliencia y competitividad de las empresas culturales. Al integrar enfoques administrativos sólidos y estrategias sostenibles, estas organizaciones pueden no solo sobrevivir sino también prosperar en un entorno dinámico y en constante cambio, contribuyendo significativamente al bienestar social y económico .

### 2.1 Industrias creativas y políticas públicas

Según Mariscal y Rucker (2021), la gestión cultural es una práctica social que implica acciones realizadas por agentes para satisfacer necesidades específicas dentro del ámbito cultural. Estas acciones están influenciadas por esquemas de percepción, pensamiento y representaciones que los agentes interiorizan y reproducen a lo largo del tiempo. La Gestión Cultural se refiere al conjunto de principios, enfoques y prácticas relacionadas con la planificación, organización, dirección y evaluación de actividades culturales.

En el transcurso de la historia, diversas personas, grupos e instituciones han participado en la gestión cultural, aprendiendo a través de la experiencia y adaptándose a las condiciones políticas, sociales, culturales, económicas, ideológicas y ambientales que influyen en su práctica. Es importante distinguir entre la “gestión de la cultura”, que se refiere a la operación concreta de acciones culturales, y la “gestión cultural”, que se refiere al concepto y la formalización profesional de esta práctica (López, 2013).

Por otro lado, Yáñez et al. (2019), mencionan que el término “gestión cultural” se adoptó en las últimas décadas del siglo XX para describir y organizar diversas formas de trabajo cultural. Aunque los gestores culturales pueden tener diferentes perfiles y enfoques, todos desempeñan una función importante en la sociedad, ya sea desde instituciones o en procesos comunitarios. Este enfoque busca

comprender cómo diferentes perfiles de gestores y sus prácticas configuran diversas formas de entender y realizar el trabajo cultural, así como proponer una conceptualización que integre estos referentes empíricos y teóricos en un marco académico disciplinario.

Por su parte, el concepto de industrias creativas, también llamadas industrias culturales, se refiere a sectores económicos que engloban la creación, producción y comercialización de bienes y servicios fundamentados en contenidos intangibles de naturaleza cultural, los cuales suelen estar protegidos por el derecho de autor. También se les conoce en algunos contextos como “industrias del futuro”. Estas industrias abarcan una amplia gama de actividades, que incluyen la edición impresa y multimedia, la producción cinematográfica y audiovisual, la industria fonográfica, la artesanía, el diseño, la arquitectura, las artes plásticas, las artes del espectáculo, los deportes, la manufactura de instrumentos musicales, la publicidad y el turismo cultural (Uribe y Baigorria, 2017). Para Luján (2016), es importante destacar que estas industrias se caracterizan por su capacidad para generar interrelaciones y sinergias entre diferentes segmentos de actividad. Sin embargo, se hace énfasis en aquellas que, desde la generalización de la imprenta, se basan en la creación de contenidos, establecen usos sociales y desarrollan un modelo de financiación que favorece su expansión y aplicación masiva. Estas industrias se distinguen por su enfoque en el trabajo simbólico dentro de un proceso industrial que implica inversión de capital y división del trabajo, lo que permite la transformación de estos contenidos en productos comercializables, pero con un valor simbólico particular.

Según Blanco et al. (2018), las industrias creativas también se definen como los procesos de creación, producción y distribución de bienes y servicios que emplean la creatividad y el capital intelectual como principales insumos. Estas industrias engloban actividades y productos intelectuales o artísticos con contenido creativo, valor económico y objetivos comerciales. Comprenden un amplio espectro, desde las artes tradicionales y la imprenta hasta la industria cinematográfica, la televisión, los nuevos medios y el diseño. Este sector se caracteriza por una estructura de mercado flexible que abarca

desde artistas independientes hasta grandes conglomerados. Actualmente, las industrias creativas son sectores dinámicos del comercio mundial, experimentando en los últimos años un crecimiento significativo. En los países desarrollados, estas industrias se están convirtiendo en una opción estratégica para impulsar el crecimiento económico, el empleo y la cohesión social, en ciudades creativas emergentes que revitalizan las economías urbanas y ofrecen oportunidades laborales atractivas, especialmente para los jóvenes (PIC Colombia, 2024). En el caso de Colombia de acuerdo con la Ley 1834 de 2017, las industrias creativas son:

los sectores que conjugan creación, producción y comercialización de bienes y servicios basados en contenidos intangibles de carácter cultural, y/o aquellos que generen protección en el marco de los derechos de autor. Las industrias creativas comprenderán de forma genérica, pero sin limitarse a, los sectores editoriales, audiovisuales, fonográficos, de artes visuales, de artes escénicas y espectáculos, de turismo y patrimonio cultural material e inmaterial, de educación artística y cultural, de diseño, publicidad, contenidos multimedia, software de contenidos y servicios audiovisuales interactivos, moda, agencias de noticias y servicios de información, y educación creativa. (Congreso de Colombia, 2017, párrafo. 3).

### **2.1.1 Economía Creativa**

La “economía creativa” es un término acuñado por John Howkins en 2001, que engloba todas las actividades relacionadas con la propiedad intelectual, la propiedad industrial, las marcas y el diseño, abarcando así las industrias culturales y creativas, así como las patentes (Guzmán, 2019). Según la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), este concepto se basa en el potencial de los activos creativos para generar desarrollo y crecimiento económico, siendo un sector que ha experimentado un crecimiento significativo en la mayoría de los países desarrollados. Este crecimiento se atribuye a su intensiva mano de obra cualificada, su capacidad para generar empleo de calidad y su contribución a la inclusión social y la diversidad cultural (Naciones Unidas, 2022).

La economía creativa también se relaciona con la “clase creativa”, un término acuñado por Florida en 2002, que se refiere a profesionales cualificados cuya función es generar nuevas ideas y tecnologías creativas. Esta clase, que incluye científicos, ingenieros, arquitectos, diseñadores, artistas y músicos, entre otros, constituye un porcentaje significativo de la fuerza laboral en lugares como Estados Unidos, España, y otros países de Europa. Las ciudades creativas, cuyo dinamismo económico y social se debe a actividades relacionadas con el conocimiento, son ejemplos destacados de la influencia de la economía creativa en el desarrollo urbano (Zarlenga, 2015).

La determinación de las actividades que integran la economía creativa varía, pero en general se consideran aquellas cuyo *input* fundamental es la creación, tienen un valor simbólico más allá de sus propiedades funcionales, son susceptibles a una comercialización masiva y están protegidas por los derechos de propiedad intelectual. Este concepto ha cobrado relevancia en políticas públicas a nivel internacional, como lo demuestra el Libro Verde de la Comisión Europea para impulsar las industrias culturales y creativas, que destaca su dinamismo, su carácter innovador y su potencial de crecimiento económico y de empleabilidad (Cortés, 2019).

### **2.1.2 Políticas culturales en Colombia**

Las políticas culturales en Colombia han sido una herramienta clave para la intervención pública, realizada por el Estado, la ciudadanía y otros actores sociales, con el objetivo de fortalecer los bienes simbólicos y materiales de la sociedad. Estas intervenciones buscan satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consensos para un tipo de orden o transformación social. En sociedades democráticas, como Colombia, las políticas culturales se basan en fomentar, proteger, transmitir y fortalecer los bienes simbólicos y materiales representativos de la comunidad. Sin embargo, también existen políticas culturales homogeneizantes que buscan instaurar modelos culturales acordes con los objetivos del orden estatal vigente, como en el caso de los Estados religiosos (Bustamante, 2021).

A lo largo de su historia, las políticas culturales colombianas han atravesado diversas fases de desarrollo. Durante el siglo XIX, hubo tensiones bipartidistas entre quienes promovían un estado laico y aquellos que favorecían políticas eclesiásticas, reflejadas en modelos educativos centrados en el catolicismo. Un cambio significativo ocurrió con la Constitución de 1991, que reconoció la diversidad étnica y cultural del país, fruto de décadas de lucha de organizaciones indígenas y otros grupos, marcando un hito en la percepción y valoración de la cultura en Colombia (Muñoz, 2017).

Posteriormente, estas transformaciones dieron lugar a un nuevo paradigma cultural centrado en la productividad y la comercialización de bienes con valor intelectual, emergiendo así en industrias culturales y creativas. Estas industrias se dedican a la producción, promoción y difusión de bienes y servicios culturales y creativos, abarcando tanto lo simbólico como lo estético, reflejando una evolución hacia la valoración y promoción de la creatividad y la diversidad cultural como fuentes de desarrollo económico y social (Minciencias, 2017).

Una de las iniciativas más importantes para las industrias creativas en Colombia fue la promulgación de la Ley 1834 de 2017, conocida como la Ley Naranja, que tiene como objetivo principal el desarrollo, fomento, incentivo y protección de las industrias creativas en Colombia. Estas industrias generan valor a partir de bienes y servicios fundamentados en la propiedad intelectual y abarcan sectores como el editorial, audiovisual, artes visuales, diseño y publicidad, entre otros. La Ley Naranja promueve una política integral para impulsar el crecimiento de este sector, visibilizando las industrias creativas como generadoras de empleo, desarrollo y cohesión social, y fomentando su integración en la economía nacional (Congreso de Colombia, 2017).

Desde el gobierno de Iván Duque (2018-2022) aparece el concepto de economía naranja, el cual impulsa tanto el desarrollo cultural como económico del país. Este enfoque se justifica al reconocer que

el sector cultural no solo fortalece la identidad y cohesión social, sino que también promueve el desarrollo sostenible y actúa como un motor del crecimiento económico (Buitrago y Duque, 2013).

De acuerdo con Buitrago y Duque (2013) la economía naranja se define como el conjunto de actividades que transforman ideas en bienes y servicios de carácter cultural e intelectual. Este término se originó de la asociación tradicional entre el color naranja y la creatividad, y abarca todas aquellas acciones que convierten la originalidad y el ingenio en apuestas con valor económico, cultural y creativo.

Las características distintivas de la economía naranja incluyen la singularidad y el valor intelectual de los productos y servicios, su amplitud y ambigüedad dentro del mercado, su valor agregado, su capacidad para fomentar el desarrollo cultural e intelectual, y su respaldo en el uso de tecnologías digitales y en la economía colaborativa.

Los objetivos principales de la economía naranja son fomentar la transmisión del conocimiento y profesionalizar la creatividad y la innovación, extrayendo su potencial económico dentro del sector. Las actividades que conforman la economía naranja abarcan desde la industria cultural hasta la economía del conocimiento, incluyendo el arte, el entretenimiento, el diseño, la educación, la investigación y el desarrollo tecnológico.

Asimismo, el fomento de la identidad y la cohesión social es crucial en un país caracterizado por su diversidad étnica y cultural. En Colombia, la cultura sirve como un vínculo unificador, consolidando la identidad nacional y local, y contribuyendo a la construcción de ecosistemas de paz.

Adicionalmente, la promoción del desarrollo sostenible se integra transversalmente a través de las dimensiones sociales, económicas y ambientales de la cultura. La UNESCO (2013) reconoce la importancia de este sector en la promoción, la protección y preservación del patrimonio cultural material e inmaterial.

Además, el crecimiento económico en el sector cultural se manifiesta a través de la economía naranja, que incluye las industrias creativas y culturales. En Colombia, la economía naranja aporta de manera considerable al producto interno bruto (PIB), de acuerdo a al Cuenta Satélite de Economía Cultural y Creativa (CSECC) 2020 – 2022, las industrias culturales y creativas han generado más de 528.329 puestos de trabajo, fomentando la innovación. Este sector ofrece fuertes oportunidades para la creación de empresas culturales y artísticas, lo que subraya la importancia de entender y gestionar sus modelos de negocio, productos y servicios, mercado objetivo, estrategias de marketing y comunicaciones, recursos y capacidades, y estructuras organizacionales.

De acuerdo con lo anterior, es fundamental abordar los desafíos y oportunidades específicos del sector cultural y creativo, lo que permitirá generar recomendaciones empresariales más efectivas que posicionen la cultura como un elemento clave en el desarrollo económico y sostenible del país.

En resumen, la economía naranja se ha convertido en un componente esencial en el desarrollo cultural y económico, con beneficios claros en la creación de empleo, la reducción de la brecha salarial y el aumento de la competitividad en el mercado (Universidad Europea, 2023). La integración de la economía naranja en Colombia refleja un esfuerzo continuo por fortalecer y diversificar los sectores culturales y creativos, impulsando al país hacia un futuro cambiante, incluyente, plural, innovador y sostenible.

### **2.1.3 Políticas para el fomento del emprendimiento en Colombia**

La palabra “emprendedor” se refiere a aquella persona que inicia una nueva actividad, especialmente en el ámbito empresarial, al identificar una oportunidad de negocio y organizar los recursos necesarios para llevarla a cabo. Se destaca por su capacidad de tomar acciones creativas para construir valor a partir de poco o nada, mostrando una búsqueda persistente de oportunidades independientemente de los recursos disponibles (Hidalgo, 2014). Jeffrey A. Timmons (citado en Hidalgo,

2014) define el emprendimiento como la búsqueda de oportunidades con visión, pasión y compromiso incluso asumiendo riesgos calculados. Peter F. Drucker (citado en Hidalgo, 2014) lo define como maximizar oportunidades, priorizando la efectividad sobre la eficiencia. La palabra “emprendedor” proviene del francés “entrepreneur” y ha evolucionado desde su origen en expediciones militares hasta su aplicación en actividades económicas, siendo definida por primera vez en sentido económico por Richard Cantillón como el proceso de enfrentar la incertidumbre (Hidalgo, 2014).

En Colombia, una de las políticas públicas del fomento al emprendimiento más importante es la creación de la Ley 1014 de 2006, que fomenta la cultura del emprendimiento en Colombia. Esta ley establece disposiciones para impulsar el espíritu emprendedor y crear un marco interinstitucional que facilite la creación y operación de empresas. La política de emprendimiento se estructura en torno a cinco objetivos estratégicos fundamentales: facilitar la iniciación formal de la actividad empresarial, impulsar la articulación interinstitucional para el fomento del emprendimiento, acompañar integralmente a los emprendedores desde la conceptualización hasta la acción o puesta en marcha de sus iniciativas, promover emprendimientos que integren ciencia, tecnología e innovación, y fomentar alianzas público-privadas académicas que potencien un desarrollo local del emprendimiento (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2006).

La Política de Emprendimiento Nacional se sustenta en una serie de leyes y regulaciones que proporcionan el marco legal necesario para su implementación y desarrollo. Estas leyes establecen los lineamientos y procedimientos que orientan las acciones del Estado y demás entidades, garantizando un ambiente propicio y seguro para el desarrollo del emprendimiento en Colombia, contribuyendo así al crecimiento económico, la generación de empleo y la innovación en el país.

Otra ley importante es la Ley 590 de 2000, que establece disposiciones para promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes). Esta ley reconoce la

importancia de las Mipymes en la generación de empleo, el desarrollo regional y la integración entre sectores económicos. Además, busca mejorar el entorno institucional para la creación y operación de estas empresas, facilitando su acceso a mercados de bienes y servicios, promoviendo la asociatividad empresarial y fortaleciendo la coordinación entre el sector público y privado (Congreso de Colombia, 2000).

En línea con estas iniciativas, la Ley 789 de 2002 establece la creación del Fondo Emprender (FE), adscrito al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Este fondo tiene como objetivo financiar iniciativas empresariales desarrolladas por aprendices, practicantes universitarios o profesionales formados en instituciones reconocidas por el Estado. El Fondo Emprender ha sido un pilar esencial en el apoyo a nuevas empresas y en la promoción del emprendimiento a nivel nacional (Congreso de Colombia, 2002).

En resumen, la evolución de las políticas culturales y del emprendimiento en Colombia refleja un esfuerzo continuo por integrar la creatividad, la innovación y el reconocimiento de la diversidad cultural como pilares fundamentales del desarrollo económico y social del país. Estas políticas no solo promueven el reconocimiento y la protección de la diversidad cultural, sino que también impulsan la creación de empleo, la generación de oportunidades y el crecimiento económico sostenible.

Para concluir, la sinergia entre las normas gubernamentales, la economía naranja y el concepto de economía creativa, junto con las diversas teorías sobre el emprendimiento, subrayan la importancia de un marco legal y conceptual sólido que favorezca el desarrollo económico y cultural en Colombia. Las leyes mencionadas, fomentan el emprendimiento en las industrias creativas, pero no son suficientes ni aplicables para proporcionar un entorno propicio para que las actividades culturales y artísticas se conviertan en motores más robustos del crecimiento económico. La economía naranja, con su énfasis en la originalidad y la innovación, y la economía creativa, que abarca desde la propiedad intelectual hasta las industrias culturales, destacan la relevancia de una mano de obra cualificada y creativa. Esta mano de

obra, a su vez, encuentra en las ciudades creativas (ciudades que reconocen que la cultura y la creatividad promueven su desarrollo sostenible (UNESCO, 2004) y en las políticas públicas un soporte crucial para su desarrollo. En conjunto, estas dinámicas crean un ecosistema donde la creatividad, la innovación y el emprendimiento se interrelacionan, impulsando un desarrollo más equitativo, sostenible y económico del país, donde Colombia ya cuenta con ocho ciudades creativas donde se destacan la música, la gastronomía, las artes digitales y las artesanías y arte popular (Ministerio de Cultura, 2021, párrafo 12).

## **2.2 Prácticas administrativas y empresa cultural.**

Las buenas prácticas administrativas son esenciales para el éxito sostenible de una empresa cultural, puesto que permiten que estas organizaciones prosperen independientemente de las políticas culturales. Implementar estrategias efectivas de gestión de recursos humanos, innovación, financiamiento y marketing puede fortalecer significativamente la resiliencia y competitividad de empresas con estas características. Al enfocarse en el desarrollo de habilidades específicas, la adopción de tecnologías digitales, la diversificación de fuentes de financiamiento y la promoción de una cultura organizacional inclusiva, las empresas culturales pueden crear un entorno dinámico y adaptable que fomente el crecimiento, evolución y sostenibilidad a largo plazo. Estas prácticas administrativas no solo optimizan el rendimiento interno, sino que también mejoran la capacidad de las empresas para atraer y retener talento, innovar continuamente y responder eficazmente a los cambios del mercado y las demandas del público. De esta manera, las empresas culturales pueden establecerse como entidades robustas y autónomas, capaces de influir en el desarrollo cultural y económico a nivel local y global, independientemente de las fluctuaciones en las políticas culturales.

### 2.2.1 Administración de empresas

La administración de empresas es un campo multidisciplinario que se enfoca en la organización, dirección y control de los recursos humanos y materiales de una empresa para alcanzar objetivos específicos.

La administración ha sido definida de diversas maneras por distintos expertos, quienes coinciden en ciertos aspectos y aportan diferentes perspectivas que enriquecen su comprensión. Henri Fayol (citado en Universidad Católica Boliviana San Pablo Bolivia, 2007), por ejemplo, la describe como un proceso que implica prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar a través de la gerencia, subrayando la importancia de la planificación y la coordinación en la gestión. Esta visión se complementa con la definición de George R. Terry (citado en Universidad Católica Boliviana San Pablo Bolivia, 2007), quien también considera la planeación, organización, ejecución y control como componentes esenciales para determinar y lograr los objetivos, destacando además el uso eficiente de gente y recursos.

Por otro lado, José Antonio Fernández Arena (citado en Universidad Católica Boliviana San Pablo Bolivia, 2007) conceptualiza la administración como una ciencia social que busca satisfacer objetivos institucionales mediante una estructura y el esfuerzo humano coordinado, lo cual se relaciona con la perspectiva de Harold Koontz y Cyril O'Donnell (citado en Universidad Católica Boliviana San Pablo Bolivia, 2007). Estos últimos enfatizan la efectividad de la dirección de un organismo social y la habilidad para conducir a sus integrantes hacia el cumplimiento de metas, lo que resalta la dimensión humana y social de la administración.

Agustín Reyes Ponce (citado en Universidad Católica Boliviana San Pablo Bolivia, 2007) aporta una dimensión normativa al definir la administración como un conjunto sistemático de reglas diseñado para lograr la máxima eficiencia en la estructuración y manejo de un organismo social. Esta perspectiva normativa se alinea con la visión de J.D. Mooney (citado en Universidad Católica Boliviana San Pablo Bolivia, 2007), quien describe la administración como el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás,

basado en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana. Mooney resalta el componente inspirador y el entendimiento de las dinámicas humanas como claves para una gestión efectiva.

Esta última definición, donde la administración es vista como un arte, permite a los líderes no solo gestionar recursos y procesos, sino también motivar y guiar a sus equipos de manera inspiradora. Este enfoque humano y creativo de la administración fomenta un entorno donde la colaboración y la creatividad pueden florecer, lo cual es crucial tanto en el mundo empresarial como en el artístico. El conocimiento profundo de la naturaleza humana facilita la comprensión y la respuesta a las necesidades y motivaciones del equipo, promoviendo un ambiente de trabajo armonioso y productivo. Combinar la gestión empresarial con una sensibilidad artística permite desarrollar proyectos innovadores y sostenibles que no solo alcanzan objetivos económicos, sino que también enriquecen la experiencia humana de todos los involucrados.

El artículo de la Universidad Católica Boliviana San Pablo Bolivia (2007) subraya que la administración es universal, específica, posee unidad temporal y jerárquica. Esto significa que se aplica en cualquier organismo social, distinguiéndose de otras funciones como las económicas y contables, y está presente en todos los niveles jerárquicos y en cualquier momento de la vida de una empresa. Esta perspectiva resalta la integralidad de la administración en todas las facetas y momentos de una organización, alineándose con la visión de Osterwalder y Pigneur (2010) sobre la necesidad de un análisis constante del entorno y la gestión proactiva de modelos de negocio.

Ambos textos coinciden en la importancia de la planeación y organización. El artículo de 2007 menciona la definición clara de objetivos y recursos necesarios para alcanzarlos, lo cual es esencial para una administración efectiva. Osterwalder y Pigneur (2010) amplían esta idea al destacar la importancia del análisis del entorno para entender las fuerzas del mercado y de la industria, ayudando a concebir modelos de negocio competitivos y adaptables. Esta relación sugiere que una planeación y organización adecuadas requieren una comprensión profunda del contexto externo en el que opera la empresa.

La dirección y liderazgo mencionados en el artículo de 2007, que implican guiar y motivar a los empleados, son esenciales para alcanzar los objetivos empresariales. Osterwalder y Pigneur complementan esta idea al enfatizar la gestión proactiva de modelos de negocio, donde el liderazgo efectivo no solo guía, sino que también evalúa y actualiza continuamente las estrategias de generación de ingresos. La relación aquí es clara: un buen liderazgo no solo motiva, sino que también adapta y mejora los modelos de negocio para asegurar la sostenibilidad y relevancia.

La innovación y adaptación, mencionadas en ambos textos, refuerzan la necesidad de mantenerse actualizado con las últimas tendencias y desarrollos tecnológicos. El artículo de 2007 sugiere que esta capacidad es crucial para la sostenibilidad a largo plazo, mientras que Osterwalder y Pigneur (2010) destacan la innovación como un componente esencial para adaptar el modelo de negocio según las necesidades del mercado. La conexión entre ambos enfoques muestra que la adaptabilidad y la innovación son pilares fundamentales para el crecimiento y éxito continuo de una empresa.

El control y evaluación son mencionados en el artículo de 2007 como sistemas necesarios para monitorear el desempeño y hacer ajustes según sea necesario. Esta idea se complementa con la perspectiva de Osterwalder y Pigneur sobre la evaluación y control de modelos de negocio, que asegura la efectividad y relevancia mediante un seguimiento continuo y la implementación de proyectos de innovación. Ambos enfoques resaltan la importancia de la retroalimentación y el ajuste constante para mantener la alineación con los objetivos estratégicos.

Finalmente, la ética y responsabilidad social mencionadas en el artículo de 2007 se relacionan con la mentalidad de principiante de Osterwalder y Pigneur, que implica mantenerse siempre curioso y abierto a aprender. Operar de manera ética y responsable mejora la credibilidad y reputación de la empresa, y una mentalidad de principiante permite descubrir oportunidades innovadoras y mantener un trabajo relevante y emocionante. La relación aquí es que tanto la ética como la curiosidad y apertura son esenciales para el desarrollo continuo y sostenible de la empresa.

### 2.2.2 Empresa cultural

Cuando se habla de una empresa manufacturera, estatal, social o de servicios, es más claro identificar las categorías que la integran. Ruiz J. (2009) reconoce la complejidad que implican las empresas culturales y artísticas donde la materia prima son las “expresiones culturales vivas”, las cuales se encargan de producir emociones. Pero para entender qué es lo que produce esta industria Ruiz (2009) cita a Ginsburgh y Throsby (2006) definen los bienes, productos o servicios culturales desde la mirada emocional del consumidor, como experiencia que va aumentando de acuerdo a la sensibilidad y al gusto, y como propiedad intelectual que genera valor, no en términos monetarios sino en relación al mercado.

De acuerdo a lo anterior, Ruiz (2009) comparte algunas características que se deben tener en cuenta a la hora de crear una empresa cultural.

- Ciclo de actividades: es de carácter discontinuo y episódico.
- Recursos humanos: las formas de contratación son complejas por los aspectos cíclicos de muchas de las actividades.
- Finanzas: no se priorizan los criterios de rentabilidad, se busca que sean autosostenibles, pero es un fin difícil de lograr.
- Mercadeo y creación de públicos: es quizás el factor del éxito, la relación entre el producto que se ofrece y el mercado.
- Logística: la producción es coordinar, innovar, prevenir y articular en la cultura.
- Impacto: promover valores, educar audiencias, movilizar personas.
- Aspectos legales: es una herramienta fundamental, su relación con el Estado y su relación con externos e internos dentro de la organización.

Según Ruiz J. (2009) una de las enseñanzas más relevantes es la importancia de una comprensión adecuada del entorno institucional en la gestión cultural. El caso de la Fundación Teatro Nacional destaca cómo sus gestores han sabido interpretar los elementos económicos, políticos y sociales del entorno para convertirlos en oportunidades. Esta habilidad de lectura del entorno ha permitido crear círculos virtuosos que fortalecen la organización y mejoran su desempeño, a través de los siguientes factores:

**Formalización organizacional:** desde su inicio, la Fundación Teatro Nacional de Colombia adoptó criterios administrativos claros y formalizó sus estructuras y procesos, lo que le permitió evitar la dependencia excesiva de su líder fundador y estableció criterios claros de gestión y evaluación. Esta formalización ha sido clave para detectar problemas y comparar estrategias basadas en resultados.

**Creación de sinergias:** la creación de alianzas y redes es otro aspecto crucial. La Fundación Teatro Nacional ha sido pionera en establecer interacciones con una amplia variedad de empresas y organizaciones privadas para financiar sus actividades a través del intercambio de servicios. Esta estrategia ha generado un impacto positivo a largo plazo, permitiendo relaciones más equitativas y de mutuo beneficio con los patrocinadores.

**Impactos de la actividad cultural:** aborda los múltiples impactos de la actividad cultural, que van más allá de la creación de audiencias y públicos. La actividad cultural conlleva contenidos ideológicos, genera valores, desarrolla elementos de identidad y construye tradiciones. Estos aspectos tienen un valor significativo para la sociedad y deben ser considerados.

**Relaciones con grupos de interés:** la gestión de las relaciones con los grupos de interés es esencial para el desarrollo y evolución de eventos culturales. La falta de estrategias para mejorar estas relaciones ha afectado la legitimidad y proyección de ciertos proyectos culturales. Es clave el desarrollo de políticas atractivas para los patrocinadores y la necesidad de evaluar constantemente la gestión de patrocinios para garantizar la estabilidad y crecimiento de la organización .

**Legitimación de las actividades culturales:** de acuerdo al caso expuesto por Ruiz J. (2009) del Banco de la República de Colombia, el apoyo a la cultura ha permitido al banco ganar credibilidad y mejorar su imagen pública, aspectos vitales para su operación y funcionamiento.

Por lo anterior, muchas empresas culturales han aplicado herramientas administrativas, pero de acuerdo con Ruiz J. (2009), las fallas del sector cultural desde el ámbito administrativo persiste en los siguientes aspectos críticos:

**Alta rotación de personal:** una de las principales fallas es la alta rotación de personal, especialmente en festivales y eventos culturales. Esto se debe a la falta de una política sólida de talento humano, la cual debería incluir una capacitación adecuada y la garantía de una estabilidad laboral para reducir la dependencia de voluntarios y personal temporal.

**Dependencia en líderes carismáticos:** muchas organizaciones culturales dependen excesivamente del compromiso y la personalidad de un líder carismático. Esta dependencia puede llevar a la improvisación y a una administración autoritaria, lo que resulta en una falta de estructura y estabilidad organizacional a largo plazo.

**Falta de estrategias a largo plazo:** La falta de implementación de estrategias a largo plazo se agrava por la alta rotación de personal, lo que impide la continuidad y el buen desarrollo de políticas y procedimientos sólidos y estables.

**Mala gestión de patrocinios:** la gestión de patrocinios es clave, pero a menudo se maneja de manera poco estratégica. Es necesario un desarrollo de políticas eficientes para patrocinadores y una evaluación adecuada de la gestión de los mismos, lo cual es vital para garantizar la estabilidad financiera y el éxito a largo plazo de la organización cultural.

**Problemas en la programación y servicio al cliente:** las empresas culturales a menudo enfrentan críticas por problemas en la programación, mala calidad de las proyecciones y un servicio y atención al

cliente deficientes. Estos problemas afectan la percepción y el éxito del evento, reduciendo la asistencia y la respuesta satisfactoria por parte de la audiencia.

**Inestabilidad estructural:** en el ámbito cultura es inestable, con cambios constantes que dificultan la implementación de una gestión efectiva y la planificación a largo plazo.

**Baja legitimidad y proyección:** la falta de iniciativas para mejorar las relaciones con grupos de interés y la poca importancia dada a las relaciones con trabajadores y patrocinadores afectan la legitimidad y proyección. Esto impide que alcancen su potencial y ganen apoyo continuo de la comunidad y los entes estatales y gubernamentales.

Las fallas anteriores, hacen que Ruiz J. (2009), proponga algunas recomendaciones administrativas para el sector cultural enfocadas en varios aspectos clave para mejorar la eficiencia y efectividad de las organizaciones culturales:

**Desarrollo de políticas de recursos humanos:** se recomienda la creación de políticas sólidas de recursos humanos que incluyan capacitación adecuada, estabilidad laboral y reducción de la dependencia de voluntarios y personal temporal. Esto ayudará a disminuir la alta rotación de personal y garantizará una gestión más estable y profesional.

**Formalización y profesionalización de la gestión:** adoptar criterios claros de gestión y evaluación permite detectar problemas, comparar estrategias y mejorar la eficiencia operativa. La profesionalización de la gestión evita la dependencia excesiva de líderes carismáticos y asegura una administración más coherente y sostenible.

**Creación de sinergias y alianzas:** es fundamental establecer alianzas y redes de colaboración con diversas empresas y organizaciones, especialmente del sector privado, para financiar actividades culturales a través del intercambio de servicios. Esto no solo proporciona beneficios financieros, sino que también fortalece las relaciones con los patrocinadores y otros grupos de interés.

**Implementación de estrategias a largo plazo:** las organizaciones culturales deben desarrollar estrategias a largo plazo y especializar sus funciones para garantizar un crecimiento sostenible. Esto incluye la planificación financiera y la diversificación de fuentes de financiamiento para reducir la dependencia de subvenciones gubernamentales y donaciones esporádicas.

**Mejora de la gestión de patrocinios:** Desarrollar políticas atractivas para patrocinadores y evaluar constantemente la gestión de patrocinios es vital para garantizar la estabilidad y el éxito a largo plazo de los eventos culturales. Una buena gestión de patrocinios implica ofrecer beneficios tangibles a los patrocinadores y mantener relaciones equilibradas y mutuamente beneficiosas.

**Atención a la programación y servicio al cliente:** Mejorar la programación de eventos, la calidad de las proyecciones y el servicio al cliente es esencial para aumentar la asistencia y la satisfacción del público. Una gestión eficiente de estos aspectos contribuye significativamente a la percepción positiva y el éxito de los eventos culturales.

**Estabilidad estructural:** tener estabilidad estructural permite una gestión efectiva y planeación a largo plazo. Esto incluye establecer una estructura organizacional clara y estable que permita adaptarse a las contingencias del entorno sin perder eficacia operativa.

**Fortalecimiento de la legitimidad y proyección:** desarrollar iniciativas para mejorar las relaciones con grupos de interés, incluyendo empleados, patrocinadores y la comunidad en general, es fundamental para ganar legitimidad y proyección. Esto ayuda a asegurar el apoyo continuo y el reconocimiento de la comunidad y los entes gubernamentales.

**Estrategias financieras:** el sector cultural debe enfocarse en la autosostenibilidad y la diversificación de fuentes de ingresos. Se sugiere establecer alianzas estratégicas que desarrollen políticas de canje o intercambio de servicios, y exploren nuevas formas de financiación como tiendas de museos y servicios de comida en eventos. Además, es crucial aprender a gestionar subvenciones gubernamentales y apoyos del sector privado de manera eficiente.

**Creación de audiencias y público:** se recomienda implementar estrategias de fidelización y educación del público, como la programación constante de actividades culturales y la realización de talleres, programas académicos y de formación. La actividad cultural debe ir más allá de la simple oferta de eventos, generando un impacto educativo y de identidad en la comunidad.

En conclusión, la gestión cultural debe integrar eficazmente la administración y la creatividad, la sinergia de estos campos enriquece y desarrolla una mejor estabilidad de la oferta cultural, siendo innovadora y de alta calidad, con el fin de superar prejuicios y pérdidas significativas.

Asimismo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) 2022 en su estudio *The Culture Fix: Creative People, Places and Industries*, proporciona herramientas administrativas para implementar en la industria creativa de los países adscritos, del cual Colombia es miembro, destacando:

**Innovación y emprendimiento:** son temas centrales en la administración de empresas dentro del contexto de las industrias culturales y creativas (CCS). Según la OCDE (2022), las políticas que fomentan la innovación y la adopción de tecnologías digitales son cruciales para el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas en estos sectores. Las incubadoras y aceleradoras de empresas juegan un papel fundamental en el apoyo a los emprendedores culturales, ofreciendo recursos y redes que facilitan la creación y expansión de nuevos negocios.

**Gestión de Recursos Humanos:** el desarrollo de habilidades es esencial para la competitividad en las industrias culturales. Se destaca la necesidad de habilidades digitales y de emprendimiento, que son especialmente importantes en un sector caracterizado por altos niveles de trabajo autónomo y freelance. Además, la promoción de la diversidad e inclusión dentro de estos sectores no solo es un imperativo ético, sino que también contribuye a la innovación y creatividad empresarial.

**Estrategias de financiamiento:** incluyen una combinación de subvenciones públicas, inversión privada y modelos de financiación mixta. Señala que los ecosistemas financieros (plataformas de crowdfunding y asociaciones público-privadas) deben ser adaptados para apoyar las necesidades específicas de las microempresas y los trabajadores autónomos que predominan en estos sectores. La pandemia de COVID-19 ha subrayado la importancia de medidas de apoyo financiero flexibles y adaptadas a las particularidades del trabajo en las industrias culturales.

**Marketing y participación cultural:** se debe enfocar en aumentar la participación del público y adaptarse a las tendencias digitales. Se identifica que la digitalización ha transformado las formas de consumo cultural, y las empresas deben adaptar sus estrategias de marketing para aprovechar estas nuevas oportunidades. Además, el marketing cultural puede desempeñar un papel significativo en la promoción de la inclusión social y el bienestar.

**Desarrollo regional y competitividad:** las industrias culturales y creativas son motores importantes del desarrollo económico y social a nivel local. La OCDE discute cómo las estrategias de regeneración urbana y el desarrollo de clústeres creativos pueden mejorar la competitividad regional. Estas estrategias no solo generan beneficios económicos directos, sino que también contribuyen a la cohesión social y la atracción de talento e inversiones.

**Estrategias de gestión de proyectos:** es fundamental en las industrias culturales debido a la naturaleza temporal y colaborativa de muchos emprendimientos. Las metodologías de gestión de proyectos deben adaptarse para facilitar la colaboración intersectorial y maximizar el impacto cultural y económico de estos proyectos.

**Políticas y Gobernanza:** el apoyo gubernamental es vital para el desarrollo de las industrias culturales y creativas. Se destaca la importancia de las políticas públicas que fomentan el crecimiento de las CCS, así como la necesidad de una gobernanza multinivel que coordine los esfuerzos entre diferentes

niveles de gobierno y sectores privados. Estas políticas deben enfocarse en crear un entorno favorable que permita a las empresas culturales prosperar.

En resumen, la gestión cultural efectiva debe equilibrar la administración con la creatividad, potenciando la innovación y calidad en su cadena de valor. Es importante reconocer la particularidad de las empresas culturales, enfocándose en estrategias sólidas en recursos humanos, finanzas, mercadeo, logística y aspectos legales. Comprender el entorno institucional y establecer alianzas estratégicas permitirá a estas organizaciones adaptarse, crecer y generar un impacto duradero en la sociedad, promoviendo valores y educando a las audiencias.

### **2.2.3 Sostenibilidad e Innovación**

La sostenibilidad se define como la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras, mediante el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social. Este concepto implica reconocer que la naturaleza y el medio ambiente no son recursos inagotables y que es necesario protegerlos y utilizarlos de manera racional. Además, la sostenibilidad busca promover el desarrollo social, fomentando la unión entre comunidades y culturas para alcanzar niveles satisfactorios en calidad de vida, salud y educación. También incluye la promoción de un crecimiento económico que genere riqueza de manera equitativa sin dañar el medio ambiente. La sostenibilidad se basa en la aplicación de principios como la regla de las 3 R (Reducir, Reutilizar, Reciclar), la regla de las 5 R, así como la reducción de residuos y basura, con el objetivo de combatir el cambio climático, reducir la huella de carbono y evitar un sobrecalentamiento global (Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad, 2022).

Para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL):

la génesis del concepto de desarrollo sostenible proviene de la Comisión Brundtland, constituida por la Asamblea General en 1983. Su informe, “Nuestro Futuro Común” (1987) presentaba el

término “desarrollo sostenible” como el desarrollo que permite satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro de satisfacer sus propias necesidades, y buscaba atender tanto las demandas por una agenda de protección del medio ambiente como las de asegurar el desarrollo de los países con menor nivel de desarrollo. Por lo tanto, se requería la integración de las políticas ambientales y las estrategias de desarrollo (en sus componentes económico y social). Esta condición llevó al tratamiento, a lo largo del tiempo, de “tres dimensiones” o “tres pilares” del desarrollo sostenible (el económico, el social y el ambiental)”.

Este término “sostenible”, se integra no solo desde el componente de sostenibilidad ambiental de las empresas, sino también en términos de desarrollo, autosuficiencia y permanencia en el tiempo y la aplicación de nuevas estructuras empresariales.

Por otra parte, la innovación se define como la introducción de un producto o proceso nuevo o mejorado que difiere significativamente de las versiones anteriores y que se ha implementado en el mercado o en el funcionamiento interno de una unidad institucional. Este concepto abarca una amplia gama de actividades y se basa en la aplicación de conocimientos existentes o recientemente desarrollados. Las actividades que contribuyen a la innovación incluyen la investigación y desarrollo, actividades creativas como el diseño, el marketing, la gestión de la propiedad intelectual, entre otras. La innovación puede clasificarse en dos categorías principales: innovación de proceso, que se refiere a mejoras internas en las funciones comerciales, y la innovación de producto o servicio, que implica la introducción de bienes o servicios mejorados en el mercado. Además, la innovación puede ser radical, causando una ruptura significativa en el mercado, o incremental, a partir de pequeñas mejoras continuas en productos o procesos existentes (MinCiencias, 2024).

### **2.2.3.1 Sostenibilidad empresarial**

La sostenibilidad empresarial es esencial en la actualidad, ya que marca un punto de inflexión en la forma en que las empresas operan. Más que simplemente buscar beneficios financieros, implica adoptar un enfoque integral que considera el impacto ambiental, social y económico a largo plazo. Esto significa que las empresas deben generar valor más allá de lo meramente económico, contribuyendo al bienestar de las comunidades en las que operan y asegurando el cuidado del medio ambiente para las generaciones venideras. La sostenibilidad empresarial se basa en un conjunto de valores y principios que guían las prácticas comerciales hacia un horizonte de largo plazo, donde el respeto por las personas y el entorno es fundamental (Pacto Mundial Red España, 2023).

### **2.2.3.2 Innovación cultural**

Se sitúa en la intersección entre la economía y la sociedad, ya que implica el uso de recursos económicos para generar conocimiento y valor en el ámbito cultural. A diferencia de la producción de conocimiento, en un sentido convencional, que se enfoca principalmente en la investigación fundamental y científica sin considerar su aplicabilidad inmediata, la innovación cultural contemporánea opera bajo un enfoque multidisciplinario y colaborativo, conocido como Modo 2. Este enfoque involucra la reunión de equipos multidisciplinarios para abordar problemas del mundo real y generar conocimiento de manera aplicada. La colaboración entre diferentes instituciones, como se destaca en modelos como la triple hélice o la innovación abierta, es fundamental para el éxito de la innovación cultural. Sin embargo, es importante reconocer el papel tanto real como potencial de los ciudadanos en la sociedad reflexiva para configurar y enriquecer el proceso de innovación cultural (Ortega & Marín, 2018).

Es un concepto que destaca la importancia de la comunicación deliberada de los ciudadanos en una esfera pública moderna, donde se busca alcanzar un entendimiento mutuo. Este término, introducido por la Comisión Europea en 2013, se relaciona con convocatorias sobre ciencias sociales y

humanidades dentro del marco del sexto desafío social Horizonte 2020, que aborda el desarrollo de sociedades inclusivas, innovadoras, empáticas y reflexivas. La noción de reflexividad en la sociedad se remonta a filósofos como Immanuel Kant, G.W.F. Hegel y Jürgen Habermas, quienes exploraron la idea de que la sociedad puede reflexionar sobre sí misma y generar nuevas comprensiones y soluciones. En este contexto, la reflexividad promueve la conciencia sobre la importancia de enmarcar los problemas en torno al compromiso con la ciencia y la sociedad, permitiendo así la identificación de problemas y la definición de posibles soluciones (Hernández, et al., 2016).

En conclusión, la revisión de la literatura revela que las industrias creativas y culturales se encuentran en una intersección crucial de desarrollo económico y social. La incorporación de prácticas administrativas sólidas, como sostenibilidad, la innovación y el fomento de políticas públicas inclusivas, no solo fortalece la resiliencia y competitividad de las empresas culturales, sino que también promueve un impacto significativo en la cohesión social y el desarrollo local.

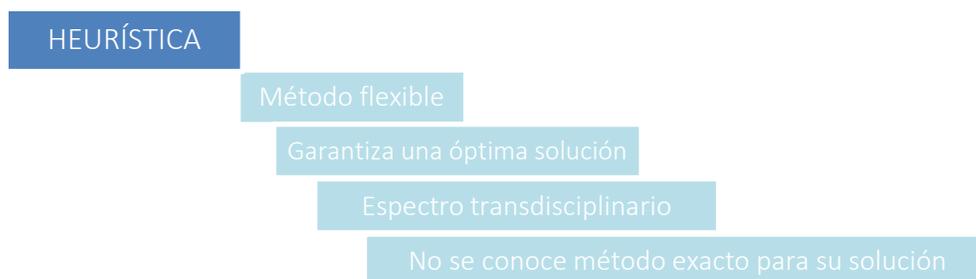
### 3. Metodología

#### 3.1 Enfoque de la investigación

Esta investigación se apoyará en la metodología Heurística aplicada a la administración de empresas, la cual resuelve problemas poco estructurados, dando posibles vías para llegar a una solución óptima. Heurística como sustantivo es el arte o ciencia del descubrimiento (Herrera, 2013). Según Maldonado (2005), la heurística se comprende inicialmente como la búsqueda de procedimientos adecuados para la solución de problemas. Dichos procedimientos son experimentos, elaboración de modelos o teorías que intervienen en los comportamientos de la sociedad.

Por lo tanto, la metodología heurística brinda elementos para la construcción de recomendaciones empresariales para el sector cultural y artístico, mediante las herramientas gerenciales, la sostenibilidad y la búsqueda de una solución estable. En la Figura 2, se puede ver las características de dicha metodología.

Figura 2: Metodología heurística.



**Nota:** Elaboración propia.

La heurística proporciona los siguientes caminos alternativos:

- Posibilitar: esta herramienta sistematiza la relación de la cultura con el sector empresarial.
- Proyectar: es importante que las recomendaciones se visualicen y se proyecte en el tiempo.

- Idear: proponer una serie de estrategias y recomendaciones participativas como insumo para una nueva investigación que genere una guía empresarial para las micro y pequeñas empresas culturales en Colombia.
- Aportar-beneficiar: este proyecto no solo fortalece al gremio artístico y cultural, sino también al público en general.
- Descubrir: es un camino donde a partir de los conocimientos empresariales y culturales, se llegará a un diálogo entre las dos disciplinas, en función de una estructura más eficiente.

Por otra parte, desde el punto de vista de la investigación académica, el tipo de investigación que se usará será el cualitativo. Según Polanía et al. (2020) “la investigación cualitativa tiene principios y características propias que la hacen diferente a la investigación cuantitativa y que permiten comprender la complejidad de los fenómenos sociales desde el punto de vista de las personas que la viven” (pp. 104).

### **3.2 Alcance de la investigación**

El alcance de la presente investigación será de tipo exploratorio, donde el investigador debe profundizar en el tema el cual es poco explorado, identificar los aspectos más importantes y generar insumos que sean consultados para futuras investigaciones (Polanía et al., 2020). Por lo tanto, esta metodología ayudará a estudiar:

- El panorama empresarial de las micro y pequeñas empresas culturales en Colombia.
- La experiencia y aporte de agentes importantes de la cultura en Colombia.
- Las estructuras empresariales sólidas, identificando las áreas de gestión financiera, planificación estratégica, gestión de recursos humanos, marketing y comunicaciones, gestión de proyectos e investigación y desarrollo, para ser aplicadas en una guía empresarial para la cultura.

### 3.3 Población y muestra

Este trabajo de investigación se centra en dos grupos específicos de participantes para recolectar datos relevantes y obtener una visión integral del sector cultural y artístico en Colombia. El primer grupo (Tabla 1) está compuesto por seis expertos con amplia trayectoria y experiencia en el sector cultural de Colombia. Estas muestras de expertos son esenciales en estudios cualitativos y exploratorios, ya que su opinión especializada contribuye a generar hipótesis precisas y a proporcionar una comprensión profunda del campo de estudio (Hernández Sampieri et al., 2014).

A su vez, el segundo grupo (Tabla 2) incluye a seis gerentes de micro y pequeñas empresas culturales y artísticas en Colombia. Estas muestras por conveniencia están formadas por los casos disponibles a los cuales se tiene acceso, y son comunes cuando se pretende mejorar procesos organizacionales (Hernández Sampieri et al., 2014).

Tabla 1: Información sobre expertos en el sector cultural en Colombia.

Categoría	Ariza, Patricia	Carrizosa, Juan Agustín	Ordóñez, María del Pilar	Osorio Fonseca, Ramiro Eduardo	Palacios, Susana	Prieto, María Catalina
Etnia	Mestiza	Mestizo	Mestiza	Mestizo	Afro	Mestiza
Edad	78	65	55	72	39	41
Género	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Mujer
Ciudad	Bogotá	Bogotá	Bogotá	Bogotá	Medellín	Medellín
Sector artístico	Teatro	Administración de las artes	Administración de las artes	Artes Escénicas	Música	Música
Experiencia en años	40 años	42 años	30 años	50 años	15 años	20 años
Experiencia en el sector cultural	Cofundadora del Teatro La Candelaria y de la Corporación Colombiana de Teatro. Primera Ministra de Cultura del Gobierno del presidente Petro.	Trabajó en el Banco de la República en los siguientes cargos: - Gestión Humana. - Temáticas bancarias de las fiducias del Banco. - Subdirector Administrativo de la Biblioteca Luis Ángel Arango (supervisó áreas de artes plásticas, música y bibliotecas de Bogotá). - Gerente del Banco de la República en Bucaramanga.	Actualmente, Directora de la Corporación Colombia Crea Talento – Cocrea. Fue Subsecretaria de Cultura de Bogotá.	Actualmente, Director del Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo. Primer Ministro de Cultura de Colombia (1997-1998). Director General del Instituto Colombiano de cultura – ColCultura. Embajador de Colombia en México. Asesor del Presidente de la República para la	Actualmente es la Gerente de la Orquesta Sinfónica EAFIT. Trabajó en el Banco de la República en programas educativos musicales. Coordinadora de diplomacia cultural y deportiva en el Ministerio de Relaciones Exteriores. Coordinadora de Música del Ministerio de Cultura.	Actualmente es la Directora Ejecutiva de la Orquesta Filarmónica de Medellín. Directora de programación artística de la Filarmónica de Bogotá. Coordinadora de proyectos culturales y diplomática de la Embajada de los Estados Unidos en Colombia.

				Ley General de Cultura. Director del Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá junto a Fanny Mikey.		
Profesión	Dramaturga, directora de teatro y activista por la paz	Administrador de empresas	Abogada	Maestro en letras españolas, director y maestro de Teatro	Maestra en Música. Estudios en Administración de las Artes en NY.	Maestra en Música
Proyectos interesantes	- La Kukhualina: obra estrenada con el Grupo Indígena INKAYU de la Organización Nacional Indígena de Colombia. - El Viento y la Ceniza: obra que recibió el Premio Anna Magnani de Brasil. - Camilo vive: obra en memoria al padre guerrillero Camilo Torres.	- Gestionó la restauración de la Capilla en Bucaramanga, convirtiéndola en un escenario de conciertos. - Administró varias fundaciones culturales creadas con los recursos del Banco.	- Implementó desde la Subsecretaría de Cultura del Bogotá los proyectos de "Es Cultura Local" y "Bogotá Rural"	Director del Teatro Roperio de Guanajuato. Coordinador general de la Muestra Nacional de Teatro de México. Director de Teatro y Danza de la UNAM. Director de Festivales en Costa Rica y México.	Maestría en Gerencia y práctica del desarrollo.	Trabajó en el Centro Internacional para la Música Coral en Bélgica. Fue seleccionada como fellow de DeVos Institute of Arts Management (Estados Unidos), uno de los programas para ejecutivos y directivos del sector de las artes más importantes del mundo.
Participación en proyectos relevantes del sector	- Directora del Festival de Mujeres en Escena por la Paz. - Directora del Festival de Teatro Alternativo. - Integrante de Mujeres por la Paz. - Miembro del Consejo Nacional de Paz. - Asesora cultural de la Corporación Reiniciar. - Integrante de The Magdalena Project (Red internacional de mujeres en el teatro contemporáneo).	- Participó en la revitalización del Teatro Santander. - Trabajó en la creación de bibliotecas regionales, con impacto duraderos en las comunidades.	- Participó en la creación del Ministerio de Cultura de Bogotá, trabajando de la mano con el primer ministro Ramiro Osorio. - Participó en la estructuración del modelo público/privado del Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo. - En su rol de directora de Cocrea, gestiona un incentivo tributario para la inversión en la cultura y la creatividad, buscando atraer inversión privada al sector cultural, promoviendo su sostenibilidad financiera.	Consultor de la UNESCO, del Banco Interamericano de Desarrollo, la Corporación Andina de Fomento y la Organización de Estados Iberoamericanos OEI. Maestro de la Escuela de Arte Teatral del Instituto Nacional de Bellas Artes, de la Universidad de Guanajuato, Aguascalientes y del Bajío. Maestro de las Universidades Javeriana y Jorge Tadeo Lozano en Bogotá. En el 2023 recibió la distinción de Académico de Honor por parte de la Academia de las Artes Escénicas de España, por contribuir al desarrollo de las artes escénicas en España y América Latina.	Su experiencia se ha centrado en el sector público donde ha liderado iniciativas de carácter social, musical y deportivo en el Pacífico. Participó como parte del programa (IVLP) Visitante líder del Departamento de Estado de los Estados Unidos de América.	Hizo parte del diseño del Plan Nacional de Coros con el Ministerio de Cultura. Gerenció el Festival América Canta con más de 1.500 participantes. Ha implementado modelos de gestión sostenibles y programas de formación musical.

**Nota:** Elaboración propia

Tabla 2: Información sobre gerentes de micro y pequeña empresa cultural en Colombia.

Categoría	Dunga, Catherine	Escobar Mejía, Ximena	Ortiz, María Luisa	Palacios, Rafael	Roa, Edwin	Velásquez, María Juliana
Etnia	Afro	Mestiza	Mestiza	Afro	Mestizo	Mestiza
Edad	50	45	50	48	45	39
Género	Mujer	Mujer	Mujer	Hombre	Hombre	Mujer
Ciudad	Bogotá	Armenia	Bogotá	Medellín	Bogotá	Medellín
Sector artístico	Artes plásticas	Teatro	Moda/Artesanía	Danza	Artes escénicas	Música
Experiencia en años	10 años	25 años	30 años	26 años	20 años	13 años
Experiencia de sector	Fue co-productora Programa de televisión "Colombia toca" para Canal Trece - 26 programas en asociación con "Ocho y medio". Fue autora y co-editora en asociación con Publicaciones Semana de La guía "Bogotá for beginners" (3ediciones).	Secretaria de Cultura de Armenia. Especialista en gestión de proyectos de desarrollo con maestría en gestión de empresas artísticas y culturales. Desde el Teatro ha desarrollado su carrera en el sector cultural con proyectos culturales y educativos a nivel regional.	Diseñadora en alta costura de Paris. Ha trabajado con las comunidades artesanales desde 2003. Realiza consultorías creativas.	Especializado en la danza afro contemporánea, su creación, difusión y formación.	Fue gerente de la Red Nacional de Bibliotecas. Director del Teatro Colsubsidio Roberto Arias Pérez (2012-2016). Director del Teatro Santander. Gerente de operaciones del Movistar Arena de Bogotá.	Productora y gestora de las artes escénicas. Coordinadora de programación en teatros. Trabajó con instituciones como Batuta, IDARTES, Cámara de Comercio, Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo y Teatro Metropolitano de Medellín. Docente universitaria.
Profesión	Fisioterapeuta y gestora cultural	Economista y actriz de teatro	Diseñadora de Modas	Bailarín	Ingeniero Industrial, cantante y gestor cultural	Música
Nombre de la Organización	Fundación Kitambo	Grupo Teatro Azul	María Luisa Ortiz	Sankofa Danza Afro	Cultura Naranja	Metrónoma
Participación en proyectos relevantes del sector	Cofundadora de "Kitambo/", organización que tiene como misión fortalecer la colaboración entre Colombia y países del continente africano y su diáspora, a través de la promoción de eventos y encuentros artísticos, culturales y socioeducativos, con un foco sur - sur global.	Directora ejecutiva del Teatro Azul, que desarrolla su trabajo en torno a la investigación y creación teatral, la construcción y gestión de la sede, y la organización del Festival Internacional de Artes · Armenia.	Es dueña de su propia marca y se ha involucrado con Artesanías de Colombia e Inexmoda. Participación en eventos como Bogotá Fashion Week y Colombia Tex.	- La Ciudad de los Otros · Premio Nacional de las Artes de la Universidad de Antioquia y el Ministerio de Cultura de Colombia, 2017. - Pasos en la Tierra · Mención de la Unesco por Buenas Prácticas de Inclusión Social Afrodescendiente en Latinoamérica con este proyecto, realizado en Tumaco, Puerto Tejada, Buenaventura, Chocó y el Urabá Antioqueño, 2010. - Pasos en la Tierra · Reconocimiento al proyecto de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), 2009. - San pacho... Bendito! · Premio Nacional de Danza del	Su empresa se ha dedicado a la producción de festivales, consultorías y proyectos culturales. Su investigación se basa en la gerencia de escenarios, estudio que desarrolló desde la maestría en gerencia y gestión cultural de la Universidad del Rosario.	Metrónoma es una empresa dedicada a la producción y gestión de las artes escénicas, especializada en artistas clásicos y multidisciplinarios.

				Ministerio de Cultura de Colombia, 2008.		
--	--	--	--	---	--	--

**Nota:** Elaboración propia.

### 3.4 Instrumentos de recolección de datos

El instrumento principal de recolección de datos utilizado en esta investigación fue la entrevista semiestructurada. Este método es ideal para obtener información detallada y profunda, permitiendo al investigador explorar diversas perspectivas y experiencias de los entrevistados. Según Ibarra-Sáiz et al. (2023), la entrevista semiestructurada ofrece un equilibrio entre estructura y flexibilidad, facilitando la obtención de datos consistentes y creíbles. Esta técnica permite adaptar las preguntas en función de las respuestas de los entrevistados, proporcionando una visión más rica y contextualizada del fenómeno estudiado. Para asegurar la validez y la credibilidad de los datos recolectados, se siguieron procedimientos específicos que incluyen la creación de sistemas de categorías y el uso de una matriz en Excel especializada para el análisis cualitativo (pp. 502 – 503).

Esta investigación, utiliza la entrevista semiestructurada, la cual es un método de recolección de datos en investigaciones cualitativas que combina preguntas abiertas predefinidas con la capacidad de explorar nuevas direcciones basadas en las respuestas del entrevistado. Las características de este tipo de entrevistas apoyan poderosamente al investigador, por su formato, flexibilidad y exploración exhaustiva del tema investigado (Ortega, s.f.).

#### 3.4.1. Entrevista semiestructurada para expertos en el sector cultural en Colombia

Para construir la entrevista para los expertos, se identificaron cinco categorías:

1. **Políticas y gestión del sector cultural y artístico:** para esta categoría se seleccionaron preguntas que exploraron las opiniones de los expertos sobre la gerencia de las micro y pequeñas empresas, así como las políticas culturales actuales en Colombia. Las preguntas fueron:

- ¿Qué opina de la gerencia y administración de las micro y pequeñas empresas culturales en Colombia?

- ¿Qué opina de las políticas culturales que se desarrollan en el país?

2. **Contribución económica y desarrollo del sector cultural y artístico:** en esta categoría se diseñó una pregunta para captar la percepción de los expertos sobre el impacto económico del sector.

La pregunta fue:

- En su experiencia, ¿cómo el sector cultural y artístico aporta económicamente al país?

3. **Mejora y sostenibilidad del sector cultural y artístico:** las preguntas se enfocaron en identificar estrategias que mejoren la sostenibilidad, capacidad al cambio y los desafío que presenta actualmente el sector con el objetivo de buscar soluciones prácticas y efectivas. Las preguntas fueron:

- ¿Cómo se podrían modificar los estímulos y convocatorias para que sean más sostenibles y con mayor impacto?

- ¿Qué reflexiones tiene sobre la sostenibilidad en el sector cultural a lo largo de su carrera?

- ¿Qué cree que tienen que aprender las micro y pequeñas empresas culturales y artísticas de las grandes empresas culturales del país?

4. **Educación y formación:** se abordaron preguntas que indagaron sobre la formación y capacitación necesaria para los artistas y empresarios culturales, con el fin de detectar las habilidades y conocimientos esenciales para crear empresas culturales y artísticas sostenibles en Colombia. Las preguntas fueron:

- Si tuviera la oportunidad de impartir o diseñar un curso para artistas que quieran hacer empresa cultural, ¿qué les enseñaría?
- ¿Para usted qué significa tener éxito en el sector cultural?

**5. Evolución y desafíos del sector cultural y artístico:** incluyó preguntas enfocadas a conocer los desafíos que ha enfrentado a lo largo del tiempo el sector, precisando las principales transformaciones que ha experimentado el sector y teniendo una visión para futuras estrategias. Las preguntas fueron:

- ¿Cómo ha cambiado el sector cultural desde que empezó a trabajar y cuáles cree que son los principales desafíos?

### **3.4.2. Entrevista semiestructurada para gerentes de micro y pequeñas empresas culturales en Colombia**

Para construir la entrevista para los gerentes del sector cultural y artístico, se identificaron cuatro categorías:

**1. Políticas y gestión del sector cultural y artístico:** esta categoría explora las opiniones sobre política cultural actual y la gestión de las micro y pequeñas empresas culturales y artísticas en Colombia.

Las preguntas fueron:

- ¿Qué opina de las políticas culturales que se desarrollan en el país?
- ¿Qué opina de la gerencia y administración de las micro y pequeñas empresas culturales en Colombia?

**2. Contribución económica y desarrollo empresarial del sector cultural y artístico:** esta categoría indaga en términos económicos el conocimiento sobre el concepto del PIB y el impacto que tiene

el sector en la economía del país. Además, se aborda estrategias y herramientas utilizadas por los gerentes para mantener sus organizaciones a lo largo del tiempo. Las preguntas fueron:

- ¿Cómo su empresa aporta al PIB en nuestro país?
- ¿Cómo se ha sostenido su empresa a lo largo del tiempo?
- Cuando decidió hacer empresa cultural, ¿qué herramientas utilizó para desarrollarla?

**3. Mejora y sostenibilidad del sector cultural y artístico:** incluye preguntas dirigidas hacia la sostenibilidad e impacto de las organizaciones culturales, el aporte y mejoras de las convocatorias y los desafíos que enfrenta actualmente el sector. Las preguntas fueron:

- ¿Cómo se podrían modificar los estímulos y convocatorias para que sean más sostenibles y con mayor impacto?
- ¿Cuáles cree que son los principales desafíos que enfrenta el sector cultural en este momento?
- ¿Qué reflexiones tiene sobre sostenibilidad a lo largo de su carrera en el sector cultural?

**4. Éxito y sorpresas en el sector cultural y artístico:** se buscó conocer el concepto de éxito en el sector cultural y sus principales aprendizajes que ha experimentado en sus organizaciones. Las preguntas fueron:

- ¿Para usted qué significa tener éxito en el sector cultural?
- ¿Cuáles han sido las principales sorpresas que ha vivido desde su organización en el sector cultural?

### 3.5 Análisis de la información

En primer lugar, se transcribieron las doce entrevistas realizadas con ayuda de la plataforma de inteligencia artificial Transkriptor.

Posteriormente, el análisis de datos siguió un enfoque estructurado. Primero, se identificaron cinco unidades de análisis para los expertos y cuatro unidades de análisis para los gerentes culturales, después se realizó una codificación abierta. Finalmente, se analizaron las relaciones entre las categorías, garantizando una comprensión completa y detallada del fenómeno estudiado (Hernández Sampieri et al., 2014).

## 4. Resultados

### 4.1 Entrevistas a expertos en el sector cultural en Colombia

A continuación se presenta la tabulación de las entrevistas a los seis expertos en el sector cultural en Colombia, con la información más importante en respuesta de cada pregunta.

Tabla 3: Entrevistas a expertos en cultura en Colombia.

Pregunta	Ariza, Patricia	Carrizosa, Juan Agustín	Ordóñez, María del Pilar	Orosio Fonseca, Ramiro	Palacios, Susana	Prieto, María Catalina
<b>1. ¿Qué opina de las políticas culturales que se desarrollan en el país?</b>	La maestra Ariza critica las políticas culturales en Colombia, señalando que han sido elitistas y han ignorado la diversidad cultural de las periferias. Destaca la necesidad de reconocimiento y apoyo a las expresiones culturales de las regiones más olvidadas del país.	Considera que las políticas culturales en Colombia no siempre reflejan las necesidades reales de los artistas. La política tiene que ser una cosa más transversal y más general, ahora, cómo se desarrolla ya será puntualmente en cada uno de los sectores y con las necesidades de cada grupo. A menudo, quienes diseñan estas políticas carecen de una comprensión profunda del sector cultural. Además, hay una falta de continuidad en las políticas debido a los cambios de gobierno, lo que afecta negativamente la sostenibilidad de los proyectos culturales.	Las políticas culturales en Colombia han permitido un desarrollo significativo del sector. Resaltó la importancia de la Ley General de Cultura del año 1997, que ha sido robusta y útil. También destacó la Ley de Cine y la Ley de la Economía, que han contribuido a la sostenibilidad financiera del sector cultural. Sin embargo, así se haya avanzado mucho, hay leyes y conpes que se quedan en letra muerta. En el sector cultura hace falta gerencia, tanto a nivel de los mandatarios, de los líderes, de los que han pasado por una cartera como la de cultura en la nación o en la ciudad.	El entrevistado considera que Colombia ha avanzado significativamente en políticas culturales, destacando la importancia de la Constitución de 1991 que consagra los derechos culturales y las obligaciones del Estado en esta materia. Menciona que la participación ciudadana en el diseño y veeduría de estas políticas es fundamental para una democracia. En el tema de políticas culturales y creo que en América Latina somos quizá uno de los países que más hemos avanzado. "Y hay algo muy importante tratándose que nosotros somos un país pluriétnico y multicultural, que es que la constitución señala que ante el Estado todas las culturas tienen igualdad de derechos".	Considera que las políticas culturales en Colombia están muy influenciadas por modelos europeos, especialmente españoles, lo cual no siempre se adapta a la realidad local. Aunque reconoce avances en la constitución y en la cohesión social, critica la falta de autenticidad en el diseño de estas políticas y la desconexión con las necesidades y contextos locales.	Considera que las políticas culturales en Colombia están descontextualizadas y mal ejecutadas. Menciona que son una copia mal hecha de las políticas culturales de España y Francia, las cuales no se adaptan a la realidad colombiana. Critica la centralización de recursos en Bogotá y la falta de implementación efectiva de iniciativas como Cocreá, que aunque bien intencionadas, no han generado la confianza necesaria para ser efectivas.
<b>2. En su experiencia, ¿cómo el sector cultural y artístico aporta económicamente al país?</b>	El sector cultural ha sido fundamental en la resistencia cultural, especialmente en municipios afectados por la guerra y la violencia. La cultura y el arte han proporcionado un sentido de comunidad y pertenencia, lo que ha sido crucial para la resiliencia de estas comunidades. (Economía social).	Tiene una participación en el PIB y claro que tiene aportes que de pronto no están monetizados, que esa es la otra parte, o sea cuál es el aporte de la red de bibliotecas a la ciudad o al país o a la región, o sea, eso no lo monetiza. Las actividades culturales en regiones apartadas contribuyen a la paz y al desarrollo social. Además, genera empleo directo e indirecto y atrae patrocinios y apoyos financieros mediante eventos culturales. La promoción de una cultura de consumo cultural accesible aumenta la demanda de productos y servicios culturales, generando ingresos para artistas y organizaciones.	La economía creativa es un motor económico importante tanto a nivel nacional como en Bogotá. La contribución está medida en la cuenta satélite de cultura de Bogotá, y se refleja en la demanda de contenidos por parte de plataformas como Netflix.	El sector cultural aporta aproximadamente el 3% al Producto Interno Bruto (PIB) del país. Este sector incluye industrias culturales como espectáculos públicos, artesanías y cine, que generan una cadena de valores añadidos significativos.	El sector cultural contribuye significativamente a la identidad nacional y a la economía, aunque es un sector informal y difícil de medir. Destaca la importancia del patrimonio cultural material e inmaterial, como las murallas de Cartagena y los festivales, que generan ingresos a través del turismo y otros medios.	Señala que el sector cultural aporta tanto en términos económicos como sociales. Económicamente, contribuye al turismo, aumentando la ocupación hotelera y el consumo en el sector gastronómico. Socialmente, ayuda a reducir el reclutamiento por grupos ilegales, el consumo de drogas y la reincidencia en cárceles. Sin embargo, destaca que la medición del impacto económico es difícil debido a la centralización y la falta de empresas culturales sostenibles.

<p><b>3. ¿Cómo ha cambiado el sector cultural desde que empezó a trabajar y cuáles cree que son los principales desafíos?</b></p>	<p>Uno de los principales desafíos es el reconocimiento de la importancia de la cultura. Aunque hay esfuerzos significativos por parte del gobierno, las convocatorias y presupuestos siguen siendo caprichosos y no reconocen adecuadamente los movimientos culturales. Al iniciar mi carrera no existían los movimientos culturales, hoy en día hay en artes plásticas, el cine, el teatro, ahora lo importante es relacionar el arte con la cultura y los cambios sociales.</p>	<p>El sector cultural ha experimentado varios cambios, incluyendo un aumento en la presencia de iniciativas culturales en diferentes municipios. Sin embargo, persisten desafíos significativos, como la falta de estrategias de mercadeo efectivas y la necesidad de fomentar una cultura de consumo cultural accesible para todos. El sector cultural enfrenta varios desafíos, incluyendo la falta de continuidad en las políticas culturales, la necesidad de fomentar una cultura de consumo cultural accesible y la falta de estrategias de mercadeo efectivas. Además, existe una gran discusión sobre la diferencia entre cultura y entretenimiento, y cómo ambos pueden ser apoyados y promovidos de manera efectiva.</p>	<p>El sector cultural ha evolucionado enormemente, con cambios en la gestión y sostenibilidad financiera. Se destaca la importancia de la profesionalización y la necesidad de que los artistas comprendan aspectos de gestión y finanzas. También mencionó la diversidad en las aproximaciones y capacidades en diferentes regiones del país, y la necesidad de alianzas público-privadas para la sostenibilidad del sector. A nivel nacional me parece que los territorios han innovado, han tenido muy buenas ideas, por ejemplo en Antioquia, en el Pacífico, en Bogotá se han agremiado los empresarios creando células culturales, como promotoras dentro del empresariado que desarrolla proyectos culturales muy importantes, como Pro Antioquia, Pro Pacífico, que hacen el trabajo social y ahí está la parte cultural.</p>	<p>El sector cultural ha progresado enormemente, con un aumento en la profesionalización y la creación de clústeres como el musical en Bogotá. Sin embargo, los principales desafíos incluyen la profesionalización, la necesidad de abrir mercados con una mirada internacional y construir cadenas de valor sostenibles.</p>	<p>El sector cultural ha evolucionado hacia una mayor participación y activismo gracias a las redes sociales y nuevas tecnologías. Sin embargo, las instituciones no han cambiado al mismo ritmo y siguen operando con políticas obsoletas. La entrevistada señala la necesidad de una mayor conexión con la actualidad y de políticas que reflejen las capacidades del sector.</p>	<p>Observa que no ha habido mucha evolución en la gestión cultural desde que comenzó a trabajar. Los desafíos principales incluyen la falta de creación de nuevas empresas culturales y la dependencia excesiva del Estado. Aunque se ha hablado de la economía naranja, la implementación de políticas efectivas sigue siendo un reto.</p>
<p><b>4. ¿Cómo se podrían modificar los estímulos y convocatorias para que sean más sostenibles y con mayor impacto?</b></p>	<p>Ariza comenta que las convocatorias actuales en Colombia son caprichosas y no reconocen adecuadamente los movimientos culturales. Sugiere apoyar procesos en lugar de proyectos individuales, hacer las convocatorias más inclusivas y justas, asignar presupuestos específicos para diferentes sectores culturales y reconocer la diversidad cultural del país. Además, enfatiza que la sostenibilidad debe centrarse en la creación y el impacto cultural, no solo en la venta y la eficiencia económica.</p>	<p>Para que los estímulos y convocatorias sean más sostenibles, es necesario que estén diseñados para apoyar no solo proyectos individuales, sino también a las organizaciones en su conjunto. Esto incluye proporcionar incentivos fiscales y otros tipos de apoyo que permitan a las organizaciones culturales mantener sus operaciones a largo plazo. Las becas o las convocatorias deben ser más orientadas a formación, a formación en cada uno de los campos.</p>	<p>Bajar el tema del fomento, porque ganarse un estímulo distrital no es para todo el mundo. Al bajarlo se pueden hacer procesos de formación, teniendo un encadenamiento productivo, no puede ser solitario, debe ser en colectivo. Se debe fomentar becas que identifiquen al creador del barrio, al cotidiano. Desde los estímulos de esta forma, se puede lograr un trabajo importante con la ruralidad.</p>	<p>El entrevistado sugiere que los proyectos culturales deben tener una cadena de valor clara y amplia. Propone que los estímulos se orienten a proyectos con impacto significativo, como aquellos relacionados con temas ecológicos o educativos, y que se involucren organizaciones fuertes y con presupuesto.</p>	<p>Sugiere que los estímulos y convocatorias deben ser más expeditos y menos burocráticos. Propone alianzas con universidades y la creación de instancias de participación diferentes para evitar que los estímulos se conviertan en un negocio repetitivo para unos pocos. También menciona la necesidad de evaluar los proyectos de manera más integral y no solo a través de documentos.</p>	<p>Para hacer los estímulos y convocatorias más sostenibles, sugiere fomentar la formalización de las empresas culturales mediante capital semilla, y la formación en administración de empresas y créditos condonables. Critica la figura del "colectivo" que promueve la informalidad y propone herramientas que motiven la creación de empresas culturales sostenibles.</p>

<p><b>5. ¿Qué reflexiones tiene sobre la sostenibilidad en el sector cultural a lo largo de su carrera?</b></p>	<p>La sostenibilidad en el sector cultural está en el alma y la utopía. Es necesario tener una necesidad suprema de crear y mantener la obra artística, más allá de las dificultades económicas y la falta de apoyo estatal. primero hay que pensar lo que es necesario para la vida, para la gente, para la cultura y después llevamos los presupuestos, que son muy importantes, yo no los estoy negando para nada, pero no puede ser lo primero.</p>	<p>La sostenibilidad en el sector cultural es un tema complejo. Destaca la importancia de tener políticas claras y continuas que no dependan de cambios de gobierno. Además, menciona que las iniciativas culturales deben ser apoyadas no solo a nivel de proyectos individuales, sino también a nivel organizacional para garantizar su continuidad y éxito a largo plazo.</p>	<p>La sostenibilidad en el sector cultural es un desafío continuo. La entrevistada enfatizó en la importancia de la educación y la formación de consumidores culturales desde una edad temprana. También mencionó la necesidad de una mayor gerencia y profesionalización en el sector para asegurar su sostenibilidad a largo plazo.</p>	<p>La sostenibilidad en el sector cultural se logra mediante una misión y visión clara a largo plazo, la profesionalización y la creación de un ecosistema de industrias culturales. La disciplina y la capacidad de dar resultados son esenciales para la sostenibilidad.</p>	<p>La sostenibilidad en el sector cultural implica creatividad, innovación y una visión a largo plazo. Critica la gestión cultural actual por estar demasiado influenciada por modelos europeos y no adaptarse a las realidades locales. Sostiene que la sostenibilidad debe ser transversal a todas las áreas de conocimiento y no solo un concepto de moda.</p>	<p>La sostenibilidad en el sector cultural depende de la creación de un mercado sano de oferta y demanda. Critica el modelo de dependencia del Estado y aboga por la formación de gestores culturales en modelos de administración más efectivos, como el anglosajón, en lugar del modelo español que considera ineficaz.</p>
<p><b>6. ¿Qué opina de la gerencia y administración de las micro y pequeñas empresas culturales en Colombia?</b></p>	<p>La gerencia en el sector cultural debe enfocarse en la venta y la eficiencia, pero sin perder de vista la importancia de la creación artística. Es crucial sensibilizar a las empresas privadas para que apoyen la cultura, aunque esto es un desafío considerable.</p>	<p>Es importante una buena administración y gerencia en las micro y pequeñas empresas culturales en Colombia. Señala que muchas veces estas empresas carecen de una estructura administrativa adecuada y de conocimientos en áreas clave como finanzas y mercadeo. Recomienda la agrupación de artistas y la creación de colectivos para mejorar la sostenibilidad y el impacto de sus proyectos.</p>	<p>La entrevistada opinó que a nivel gerencial, las pequeñas empresas han tenido crecimiento, sobre todo en regiones, en Bucaramanga, en Cali, que se han venido como fortaleciendo estas micro y pequeñas empresas culturales.</p>	<p>Las micro y pequeñas empresas culturales tienen una inmensa responsabilidad en el futuro del país, en generar trabajo para todos los profesionales que están saliendo de la universidad. Es crucial que estas empresas adopten prácticas de gestión empresarial, diseñen planes y programas, y cumplan con metas mensurables para ser sostenibles y exitosas.</p>	<p>Considera que abrir una micro o pequeña empresa cultural en Colombia requiere mucha valentía debido a la alta carga tributaria y la falta de oportunidades. Menciona que las empresas relacionadas con servicios, como sonido e instrumentos, tienen más posibilidades de éxito. Sin embargo, critica la falta de planificación a largo plazo y la tendencia a gastar rápidamente los recursos obtenidos a través de becas.</p>	<p>Opina que la gerencia y administración de las micro y pequeñas empresas culturales en Colombia es deficiente. Señala que muchas de estas empresas no son realmente empresas sino entidades del Estado o colectivos informales. Destaca la necesidad de formación en administración y gestión empresarial para mejorar la sostenibilidad y el impacto de estas organizaciones.</p>

<p><b>7. Si tuviera la oportunidad de impartir o diseñar un curso para artistas que quieran hacer empresa cultural, ¿qué les enseñaría?</b></p>	<p>Ariza enseñaría a los artistas a enfocarse primero en la creación de sus obras y luego en la venta. También les enseñaría a impactar en las políticas culturales para obtener apoyo y a sensibilizar a las empresas privadas para que apoyen la cultura.</p> <p>Eso es prácticamente imposible, porque a ellos les interesa es el gran espectáculo, las cosas que les den nombre, pero el desarrollo cultural del relato nacional o del alma de la nación no les importa.</p>	<p>Es fundamental enseñar a los artistas sobre la gestión financiera, el mercadeo y la administración de empresas. El entrevistado sugiere que los artistas deben aprender a vender y promocionar su trabajo, y que la agrupación en colectivos puede ser una estrategia efectiva para lograr una mayor estabilidad y éxito en el mercado.</p> <p>Yo estudio el mercado, miro cuáles son las necesidades del mercado, sobre las necesidades del mercado, miro con quien me agrupo, miro de esa agrupación que puedo lograr, cuál es la utilidad, le voy a dedicar un tiempo, ese tiempo mío vale, ese tiempo del otro vale, ese tiempo del otro vale y voy a recuperar esa inversión o no, porque necesariamente hay que diferenciar, una cosa es la parte romántica de lo que yo hago, que eso es un hobby, pero los hobbies también cuestan o es mi profesión y como cualquier profesión por romántica que sea, pues tiene que vivir, tiene que pagar arriendo.</p>	<p>Enseñaría a definir y aterrizar una estrategia clara para sus proyectos culturales mediante la planeación estratégica. También les proporcionaría metodologías para estructurar y gestionar proyectos de manera efectiva. Además, incluiría conocimientos sobre aspectos legales y tributarios aplicables a las empresas culturales, derechos de autor, y presentaría casos de éxito y testimonios de otros artistas que han logrado establecer empresas culturales exitosas</p> <p>Para enseñar a los artistas hay que tener estrategias, o sea, hay que tener mentorías, hay que tener casos de éxito, testimonios, talleres que aprendan haciendo, porque si la enseñanza es teórica, no lo entienden.</p>	<p>El curso se centraría en la creación de una industria cultural sostenible, enseñando a los artistas a tener una visión clara, a construir y ampliar su cadena de valor, y a abrir mercados internacionales. También se enfatizaría la importancia de la perseverancia y la disciplina.</p>	<p>El curso se centraría en la resiliencia, la adaptación al cambio y la inspiración a través de experiencias internacionales en contextos similares al colombiano. También enfatizaría la importancia de la planificación a largo plazo y la gestión eficiente de recursos.</p>	<p>Enseñaría sobre marketing programático e institucional, consecución de recursos y fundraising, mercadeo centrado en el cliente y el uso de datos para medir el impacto. También enfatizaría la importancia de construir relaciones a largo plazo y tener indicadores de impacto claros.</p>
---	--	---	--	---	--	--

<p><b>8. ¿Qué cree que tienen que aprender las micro y pequeñas empresas culturales y artísticas de las grandes empresas culturales del país?</b></p>	<p>Las pequeñas empresas culturales deben aprender a sostenerse y luchar. Competir con las grandes empresas es difícil, y es necesario aprender algunas cosas sobre la venta, pero lo más importante es la creación artística.</p>	<p>En primer lugar, es crucial que desarrollen una estructura organizacional sólida y eficiente, similar a la de las grandes empresas, que a menudo cuentan con patrocinios significativos y una infraestructura robusta respaldada por entidades como el Ministerio de Cultura y grandes corporaciones. Además, deben aprender a identificar su mercado objetivo y desarrollar productos y servicios que respondan a las necesidades de ese mercado. Es esencial que gestionen sus recursos de manera eficiente y busquen patrocinios y apoyos financieros estratégicos.. Finalmente, deben aprender a manejar sus finanzas tanto a nivel personal como organizacional y desarrollar estrategias de mercadeo efectivas para promocionar y vender su trabajo.</p>	<p>Primero, la importancia de tener o rodearse de personas con habilidades gerenciales claras. Segundo, la necesidad de desarrollar estrategias claras y detalladas antes de iniciar cualquier proyecto, tener un propósito. Tercero, cómo establecer vínculos sólidos con la comunidad y otros stakeholders. Cuarto, la capacidad de innovar y ser creativos en la gestión de sus proyectos y en la forma de llegar a su audiencia. Finalmente, cómo gestionar eficientemente los recursos disponibles y buscar nuevas fuentes de financiación. Yo creo que la gente del sector cultural no necesariamente está detrás de la riqueza.</p>	<p>Las micro y pequeñas empresas deben aprender a ser juiciosas, cumplir con sus compromisos y construir un nombre y prestigio. Es crucial que adopten una lógica empresarial, diseñen metas y programas, y den resultados medibles.</p>	<p>Las micro y pequeñas empresas culturales deben aprender sobre la administración eficiente, la planificación a largo plazo y la importancia de la calidad en los servicios. También deben entender la importancia de la colaboración y la creación de redes para fortalecer su posición en el mercado.</p>	<p>No hay nada que aprender porque no hay empresa cultural en Colombia, todas dependen en gran porcentaje de los recursos del Estado.</p>
<p><b>9. ¿Para usted qué significa tener éxito en el sector cultural?</b></p>	<p>Tener éxito en el sector cultural significa tener un impacto transformador en la sociedad. La cultura debe hacer que las personas se cuestionen sobre la vida y no ser simplemente una forma de entretenimiento.</p>	<p>El éxito en el sector cultural puede ser medido de diferentes maneras, incluyendo el impacto económico, la sostenibilidad de los proyectos y la capacidad de llegar a diferentes públicos. Es importante que los artistas y las organizaciones culturales tengan una visión clara de lo que quieren lograr y trabajen de manera estratégica para alcanzar sus objetivos.</p>	<p>Tener éxito en el sector cultural significa lograr que el proyecto sea sostenible a largo plazo, más allá de la mera rentabilidad económica. También implica que el proyecto cultural tenga un impacto positivo en la comunidad, creando lazos identitarios y promoviendo la convivencia. Además, el éxito incluye obtener reconocimiento y visibilidad tanto a nivel local como internacional. Finalmente, significa contribuir a un mejor vivir y a la construcción de una identidad cultural sólida.</p>	<p>El éxito en el sector cultural se define por la capacidad de servir y transformar la vida de los ciudadanos, ser sostenibles financieramente y ser reconocidos y valorados por artistas y público. La perseverancia y el enfoque son claves para alcanzar el éxito.</p>	<p>El éxito en el sector cultural, según la entrevistada, no se mide solo en términos económicos. Incluye la capacidad de generar impacto social, mantener la sostenibilidad a largo plazo y contribuir a la identidad y cohesión social del país. También implica la capacidad de innovar y adaptarse a los cambios.</p>	<p>Tener éxito en el sector cultural significa tener una organización financieramente sana que permita cumplir con su misión y propósito, agregando valor a la sociedad. Destaca la importancia de la sostenibilidad financiera para poder realizar un impacto positivo y duradero.</p>

A continuación se presenta el análisis de cada una de las categorías de acuerdo con las respuestas de los seis expertos en cultura entrevistados.

### **1. Políticas y gestión del sector cultural y artístico**

Las políticas culturales en Colombia enfrentan desafíos significativos debido a su descontextualización y falta de continuidad. Según los entrevistados, existe una desconexión entre las políticas actuales y las necesidades reales de los artistas, además de una centralización de recursos que favorece a Bogotá en detrimento de otras regiones. Para mejorar la gestión y administración de las micro y pequeñas empresas culturales, es crucial implementar políticas más inclusivas y sostenibles que reconozcan la diversidad cultural del país y fomenten la profesionalización y formación gerencial. Esto incluye sensibilizar a las empresas privadas para que apoyen la cultura y desarrollar estrategias a largo plazo que no dependan de los cambios de gobierno.

Es importante resaltar lo mencionado por Ramiro Osorio quien hace énfasis que desde la Constitución de 1991 se establecieron los derechos culturales de manera clara y la igualdad de todas las culturas ante el Estado, también expone que Colombia en tal vez el país que más avanzado está en política cultural en América Latina. Pese a lo anterior, Patricia Ariza afirma que las políticas culturales en Colombia son elitistas, las cuales han ignorado la rica diversidad cultural de las periferias, pero reconoce que el actual gobierno está realizando esfuerzo para que prevalezca la inclusión cultural. Por otro lado, María Catalina Prieto evidencia que las políticas culturales en el país están descontextualizadas y basadas en modelos europeo que no se ajustan a las realidades y necesidades locales. Asimismo, Juan Agustín Carrizosa expresa la falta de continuidad y coherencia en las políticas culturales, éstas no solo deben contemplar las necesidades inmediatas sino también una visión a largo plazo que garantice la sostenibilidad.

Desde lo empresarial, Pilar Ordoñez menciona la falta de gerencia en el sector cultural tanto a nivel local como nacional, resaltando la importancia de involucrar más activamente a la empresa privada, desarrollando modelos mixtos (público-privado) que fortalezcan la sostenibilidad de las empresas culturales en Colombia. Patricia Ariza, destaca la importancia de apoyos en los procesos, más que en lo individuo, debido a que la asignación presupuestas es injusta y caprichosa. Juan Agustín Carrizosa subraya la necesidad de agruparnos como sector, ser colectivos para superar los desafíos de la cultura. De igual manera, Susana Palacios evidencia las falencias en las convocatorias actuales, las cuales no fomentan ni facilitan la creación de empresas culturales sostenibles.

## **2. Contribución económica y desarrollo del sector cultural y artístico**

El sector cultural y artístico de Colombia tiene un impacto económico significativo, contribuye aproximadamente al 3% del PIB y genera empleo directo e indirecto. Además, promueve la identidad nacional y el desarrollo social, especialmente en comunidades afectadas por la violencia. Sin embargo, la medición del impacto económico sigue siendo un reto debido a la informalidad del sector. Para maximizar su contribución económica, es esencial fomentar una cultura de consumo cultural accesible y diversificar las fuentes de ingresos, incluyendo el turismo cultural y las alianzas con plataformas digitales. La profesionalización y la estructuración financiera del sector son claves para lograr una mayor sostenibilidad y crecimiento económico.

Respecto a esta categoría, Ariza destaca que la cultura y el arte han jugado un papel transformador en las regiones afectadas por la guerra y la violencia, sosteniendo a las comunidades y dándoles sentido de pertenencia y desarrollo. Lo anterior conecta con lo expresado por Carrizosa quien menciona que la cultura no solo contribuye monetariamente sino también, en términos de cohesión social. Por otro lado, Ordoñez menciona que la economía creativa es un motor económico significativo tanto en Bogotá como en el país, contribuyendo al valor agregado, conectado con Osorio, quien resalta la creación de cadenas de valor en las industrias culturales, generando empleos y actividades económicas

conexas. Para finalizar, Prieto destaca el impacto de la cultural no solo a nivel económico sino en términos de turismo y retorno social.

### **3. Mejora y sostenibilidad del sector cultural y artístico**

La sostenibilidad del sector cultural depende de la implementación de estímulos y convocatorias más inclusivas y orientadas a largo plazo. Los expertos sugieren apoyar no solo proyectos individuales, sino también a organizaciones completas, promoviendo procesos de formación colectiva y el encadenamiento productivo. Es necesario reducir la burocracia y diseñar estímulos que fomenten la formalización y profesionalización de las empresas culturales. Además, se debe integrar la sostenibilidad en todas las áreas del sector, desde la creación artística hasta la gestión y administración, asegurando que los proyectos culturales tengan un impacto significativo y duradero en sus comunidades.

Respecto a la sostenibilidad, Palacios la define como la capacidad de proyectar y planificar a largo plazo, donde la creatividad y la conexión con otras áreas son fundamentales para lograr la sostenibilidad en el sector cultural. Sin embargo, Ariza relaciona la sostenibilidad con la pasión, la necesidad intrínseca de hacer arte, no únicamente presupuesto, “primero se debe pensar en lo que es necesario para la vida cultural y luego lo financiero”. Por otra parte, Ordoñez destaca la importancia de fortalecer la gerencia y capacidad instalada para que el sector sea sostenible, mencionando iniciativas como ProAntioquia y ProPacífico, quienes han creado proyectos culturales sostenible a través de alianzas público-privadas. De igual manera, Osorio menciona la importancia de abrir mercado internacional para el sector cultural colombiano y considerando que la sostenibilidad es un objetivo claro que debe estar dentro de las planeación estratégica de las organizaciones culturales, teniendo una visión clara y objetivos medibles. También, es clave citar a Carrizosa en cuanto a la falta de regulación, eso ha afectado negativamente la sostenibilidad del sector. Para concluir, Prieto critica el modelo de dependencia del Estado y propone herramientas que motiven a la creación de empresas culturales formales a través de políticas culturales

que las respalden y considera que la sostenibilidad se logra cuando hay un equilibrio entre el apoyo estatal y la creación de un mercado cultural autónomo.

#### **4. Educación y formación**

La formación empresarial para artistas debe centrarse en habilidades prácticas y estratégicas, como la gestión financiera, el mercadeo y la administración de empresas. Los expertos coinciden en que es fundamental enseñar a los artistas a estructurar y gestionar proyectos de manera efectiva, proporcionando conocimientos sobre aspectos legales y tributarios, así como estrategias de mercado. Además, se debe fomentar la resiliencia y la capacidad de adaptación al cambio, preparando a los artistas para enfrentar los desafíos del sector cultural. La educación debe incluir tanto teoría como práctica, con casos de éxito y mentorías que inspiren y guíen a los futuros empresarios culturales.

En esta categoría encontramos diferentes puntos de vista. Por una parte, Ariza menciona que primero se debe pensar en la creación artística antes de venderla, por lo que critica la economía naranja. Ordoñez a la vez, habla sobre la educación enfocada en los consumidores, a través de estrategias para implementar una educación cultural temprana, y en cuanto a los artistas, la necesidad de tener una educación integral, no solo de gestión sino también en administración. Al igual que Ordoñez, Osorio y Carrizosa plantean la importancia de programas educativos que incluyan no solo la gestión, sino herramientas financieras, administrativas y de mercadeo. Finalmente, Palacios y Prieto mencionan que el modelo implementado por muchos gestores culturales en nuestro país es europeo, el cual no se ajusta a las necesidades del sector, y adicional, mencionan la falta de historias culturales que se orienten a la economía y la gestión empresarial, lo cual limita la inversión y la sostenibilidad.

#### **5. Evolución y desafíos del sector cultural y artístico**

El sector cultural en Colombia ha experimentado una notable evolución en términos de profesionalización y creación de clústeres culturales, pero sigue enfrentando desafíos significativos. Los expertos destacan la importancia de la profesionalización, la necesidad de establecer mercados

internacionales y la creación de cadenas de valor sostenibles. Asimismo, persisten problemas como la falta de adaptación de las políticas culturales y la centralización excesiva de recursos en Bogotá. Para superar estos desafíos, es fundamental desarrollar estrategias que promuevan la sostenibilidad, la innovación, la colaboración entre regiones y la implementación de políticas culturales que reflejen las realidades locales y las capacidades del sector. La creación de un ecosistema cultural robusto y autosuficiente, que no dependa únicamente del Estado, es esencial para asegurar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo del sector cultural y artístico en Colombia.

Se evidencia la creación de los movimientos culturales y la creación de comunidad a través de la cultura, señalado por Ariza. Pese a lo anterior, Prieto expresa que los desafíos siguen siendo los mismos, que no se ha creado una conciencia suficiente para crear empresas culturales en Colombia, y que el sector sigue dependiendo significativamente del Estado. También, Palacios comenta que gracias a las nuevas tecnologías y las redes sociales, el sector ha evolucionado pero destaca la falta de pensamiento empresarial en las artes. De igual forma, Osorio señala el crecimiento del sector en cuanto a la profesionalización y crecimiento en áreas como la música y el cine, mencionando que Bogotá se ha convertido en un clúster musical y Colombia, un lugar atractivo para la filmación de películas por su capacidad instalada e incentivos tributarios, pero hace énfasis en la necesidad de seguir profesionalizando el quehacer, ampliando la cadena de valor y abriendo mercado internacional. También, Carrizosa resalta la construcción de políticas culturales claras, las cuales sean reguladas y evaluadas constantemente. Por último, Ordoñez menciona la importancia de leyes como la Ley General de Cultura y la Ley de Cine, las cuales son ejemplo para la creación de nuevas políticas culturales que hagan al sector más sostenible y menos frágil.

En conclusión, el análisis de las entrevistas con expertos del sector cultural y artístico en Colombia revela tanto los logros como las áreas críticas de mejora en la gestión y sostenibilidad del sector. A pesar de avances significativos, como la profesionalización y la contribución económica destacada, persisten

desafíos en la implementación de políticas culturales inclusivas y adaptadas a la realidad local. La centralización de recursos y la falta de continuidad en las políticas representan obstáculos importantes. Se subraya la necesidad de estrategias gerenciales robustas y flexibles que fomenten la creación de empresa cultural en el país. Desarrollar un marco sostenible y equitativo para las micro y pequeñas empresas culturales será clave para maximizar el impacto económico y social del sector, asegurando una mejor percepción frente a las demás industrias y un crecimiento a largo plazo.

#### **4.1 Entrevistas a gerentes de micro y pequeñas empresas culturales en Colombia**

A continuación se presenta la tabulación de las entrevistas a los seis gerentes de micro y pequeña empresa cultural en Colombia, con la información más importante en respuesta de cada pregunta.

Tabla 4: Entrevistas a gerentes de micro y pequeñas empresas culturales en Colombia.

Pregunta	Dunga, Catherine	Escobar Mejía, Ximena	Ortiz, María Luisa	Palacios, Rafael	Roa, Edwin	Velásquez, María Juliana
<b>1. ¿Qué opina de las políticas culturales que se desarrollan en el país?</b>	Considera que las políticas culturales están bien diseñadas en teoría, pero su aplicación práctica es ineficiente. Esto se debe a un posible desajuste entre los diseñadores de las políticas y los actores culturales que las implementan. Además, menciona que la desigualdad en el país complica aún más la situación, ya que los estímulos se fragmentan en pequeñas sumas que no permiten proyectos poderosos.	Las políticas culturales han crecido mucho en el país, pero a nivel regional hace falta fortalecer las políticas, cada gobierno viene con sus intereses, pero no son políticas constantes.	Considera que se hace una labor importante en cada región, pero siente que falta una integración de las diferentes culturas. Las iniciativas están muy regionalizadas y no confluyen adecuadamente, excepto en eventos como la feria de artesanías donde se invita a todas las regiones del país a un solo lugar.	Las políticas culturales en Colombia tienen buenas intenciones y claridad en el discurso, pero carecen de recursos suficientes para su implementación completa. Programas como el Plan Nacional de Danza son bien pensados, pero aún necesitan más apoyo financiero para ser efectivos.	Las políticas culturales han avanzado significativamente desde la declaración de la Ley General de Cultura en 1994. A pesar de que siempre habrá áreas por mejorar, estas políticas han permitido que el sector cultural se convierta en un referente. Ejemplos de éxito incluyen la creación de una red nacional de bibliotecas y el aumento en la producción de cine colombiano.	Las políticas culturales como la Ley de Cultura, la Ley del Espectáculo Público, la Ley del Cine y la Ley de la Economía Naranja tienen un impacto variable dependiendo del sector y la organización. Algunas políticas han sido beneficiosas, mientras que otras no han tenido el efecto deseado debido a la falta de transversalidad y segmentación excesiva actualmente.
<b>2. ¿Cómo se podrían modificar los estímulos y convocatorias para que sean más sostenibles y con mayor impacto?</b>	Se sugiere priorizar y crear bolsas importantes para ciertas ciudades e instituciones, permitiendo que los artistas que dependen de estos recursos puedan realizar proyectos significativos. Es necesario encontrar un equilibrio entre distribuir recursos a muchos y concentrarlos en proyectos más grandes y sostenibles.	La cultura debe ser como el método francés, 50% - 50%, el sector no puede sostenerse solo. Alemania tiene una política de la cultura 100% subsidiada, así como la salud es subsidiada, la cultura también. En cuanto a los estímulos, las personas de Bogotá tienen mejor preparación frente a las regiones, he sido evaluadora y puedo evidenciar esa diferencia, por eso sería importante ampliar el presupuesto y repartirlo por regiones. Nosotros somos sostenibles gracias al Estado, pero nuestros ingresos del 55% del año pasado fue por venta de boletería.	Sugiere que las convocatorias deberían enfocarse más en la parte empresarial y el desarrollo empresarial. También menciona la necesidad de convocar a todas las regiones a un solo evento para mejorar la integración y el impacto.	Es necesario aumentar los recursos disponibles para becas y estímulos. Además, se deben crear mecanismos para la circulación y difusión de obras artísticas, como plataformas y festivales que faciliten la presentación de obras en múltiples escenarios.	Las convocatorias y estímulos deben ser más flexibles y adaptarse a las necesidades cambiantes del sector. También menciona que depender exclusivamente de becas y convocatorias limita la sostenibilidad a largo plazo de los proyectos culturales. Propone que se fomente la creación de empresas culturales que puedan generar ingresos de manera independiente.	Los estímulos y convocatorias deben ser más inclusivos y menos segmentados. Además, propone que las becas y premios deben ser redactados por personas con conocimiento del sector cultural para evitar requisitos innecesarios y asegurar una evaluación adecuada de los proyectos.

<p><b>3. ¿Cuáles cree que son los principales desafíos que enfrenta el sector cultural en este momento?</b></p>	<p>Los principales desafíos incluyen la desigualdad de oportunidades y formación entre los actores culturales, y la necesidad de reflejar la multiculturalidad del país en proyectos artísticos que estén conectados con el contexto global actual. la integración de la tecnología y la inteligencia artificial en un contexto de desigualdad en el acceso a Internet y recursos tecnológicos, lo que crea una brecha entre el talento y las herramientas necesarias. Además, la falta de recursos adecuados limita la capacidad de innovación y competencia internacional.</p>	<p>Somos un sector que solo piensa en sí mismo, pero no en lo que necesita la gente. Debemos pensar que la cultura debe llegar a todos los sectores y a todos los públicos, no hacer arte para solo los artistas.</p>	<p>El principal desafío identificado es la parte comercial, específicamente la necesidad de atraer compradores para las industrias creativas. Sin la parte comercial, el crecimiento es difícil.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de recursos financieros.</li> <li>- Dificultad para circular y difundir obras artísticas.</li> <li>- Necesidad de espacios propios para la formación y presentación de obras.</li> <li>- Competencia por becas y estímulos que no siempre favorece al sector.</li> </ul>	<p>Los principales desafíos incluyen la necesidad de especialización dentro de la gestión cultural y la adaptación a las nuevas formas de creación. Además, menciona la importancia de mejorar la administración y gerencia de las empresas culturales para que sean más sostenibles y competitivas.</p>	<p>La falta de políticas culturales transversales, la segmentación excesiva en las convocatorias y la desigualdad en el acceso a recursos y estímulos en diferentes regiones del país.</p>
<p><b>4. ¿Cuáles han sido las principales sorpresas que ha vivido desde su organización en el sector cultural?</b></p>	<p>Las sorpresas incluyen la desconexión entre distintos sectores culturales y la falta de una plataforma adecuada para difundir eventos. Sin embargo, también destaca el talento infinito de los jóvenes y el reconocimiento internacional del talento colombiano.</p>	<p>Cuando construimos el teatro, construimos comunidad, es de la ciudadanía y cuando intentaron quitarnos el lote, la ciudadanía nos apoyó. El reconocimiento internacional desde el teatro como herramienta de paz.</p>	<p>Una de las mayores sorpresas ha sido el trabajo con los artesanos y el desarrollo que ha logrado con el tiempo y la perseverancia. Este trabajo surgió de una invitación a un proyecto llamado Identidad Colombia en 2003.</p>	<p>Las principales sorpresas incluyen logros significativos a nivel nacional e internacional, aunque estos no son al azar, sino resultado de un trabajo riguroso. Sin embargo, las oportunidades no se abren de igual manera para todos, y es necesario seguir trabajando en mecanismos que amplíen estas oportunidades.</p>	<p>Una de las principales sorpresas ha sido la competencia desleal con empresas sin ánimo de lucro que ofrecen servicios similares pero con ventajas fiscales. También menciona la dificultad de competir en licitaciones debido a los altos costos y la carga tributaria.</p>	<p>Menciona sorpresas un tanto negativas, incluyendo la resistencia a nuevos cambios y adaptaciones, así como la falta de apoyo y colaboración entre diferentes actores del sector cultural.</p>

<p><b>5. ¿Qué reflexiones tiene sobre la sostenibilidad en el sector cultural a lo largo de su carrera?</b></p>	<p>La sostenibilidad se logra con una misión clara, valores sólidos y una ética definida. Es crucial crear un ecosistema que permita desarrollar proyectos a largo plazo. La cultura es fundamental para la sociedad, como se evidenció durante la pandemia.</p>	<p>Aprendimos a entender que debemos vivir dignamente del arte, enseñarle a la gente que lo que hacemos es importante y eso nos ha ayudado a ser sostenibles, educar al público para que consuman y pague por ello. Es importante ser juiciosos y disciplinados para lograr esas sostenibilidad.</p>	<p>La sostenibilidad es ahora parte del ADN de cada marca en el sistema moda. El compromiso con el impacto social, económico y ambiental es fundamental para cada empresa.</p>	<p>La sostenibilidad en el sector cultural es un desafío constante. Aunque existen programas estatales que benefician a las organizaciones culturales, la autosostenibilidad es difícil de alcanzar debido a la falta de recursos y apoyo continuo. Es crucial seguir trabajando en mecanismos que fortalezcan la sostenibilidad a largo plazo.</p>	<p>La sostenibilidad no solo debe ser ambiental sino también financiera. Se destaca la importancia de crear modelos de negocio que permitan a las empresas culturales ser autosuficientes y no depender exclusivamente de estímulos y convocatorias.</p>	<p>La falta de conocimiento y aplicación de la sostenibilidad social y medioambiental en el sector cultural. Menciona que muchas empresas culturales no tienen planes de sostenibilidad bien definidos y que es un tema que aún está en pañales en el país.</p>
<p><b>6. ¿Qué opina de la gerencia y administración de las micro y pequeñas empresas culturales en Colombia?</b></p>	<p>Las empresas culturales exitosas son aquellas que combinan el conocimiento y la práctica artística con una visión empresarial. Es importante sumar estos conocimientos para garantizar el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones culturales.</p>	<p>Debemos formarnos cada vez más, hay mucha informalidad, las compañías llevan el proceso administrativo muy desordenado por el desconocimiento. Integrar en los equipos a diferentes disciplinas para poder ampliar los panoramas y organizarnos.</p>	<p>Opina que cada empresa tiene su propio propósito y enfoque, pero en común está el compromiso con la sostenibilidad. La administración es empírica y muchas veces requiere capacitación adicional en gestión empresarial.</p>	<p>Las micro y pequeñas empresas culturales en Colombia enfrentan desafíos administrativos significativos. Es necesario fortalecer las capacidades administrativas y desarrollar una visión en la que el arte no sea visto como una mercancía, sino como una herramienta para educar y transformar la sociedad.</p>	<p>Considera que hay una falta de especialización y profesionalización en la gerencia de empresas culturales. Menciona que muchos gestores culturales no están adecuadamente preparados para manejar aspectos financieros y administrativos, lo que limita el crecimiento y sostenibilidad de sus proyectos.</p>	<p>Las micro y pequeñas empresas culturales en Colombia hacen lo mejor posible dentro de sus competencias y conocimientos. Sin embargo, menciona que hay una falta de colaboración y apoyo mutuo entre estas empresas, lo que dificulta su crecimiento y sostenibilidad.</p>

<p><b>7. ¿Cómo se ha sostenido su empresa a lo largo del tiempo?</b></p>	<p>La empresa se ha sostenido gracias a donaciones y aportes del sector privado, participación en convocatorias y alianzas con gobernaciones y alcaldías. También ha contado con el apoyo de entidades culturales de cooperación extranjera.</p>	<p>Nos sostenemos haciendo proyectos, nuestro público es nuestro gran aliado, ya empezamos a tener boletería agotada, el ministerio y el gobierno nos han ayudado. La empresa privada también, convenciéndoles de la importancia de apoyar los procesos culturales y artísticos.</p>	<p>La empresa ha pasado por diferentes etapas, desde la producción y comercialización de ropa hasta la prestación de servicios de diseño y consultorías creativas. La adaptación a los cambios del mercado y la diversificación de servicios han sido claves para su sostenibilidad.</p>	<p>La empresa se ha logrado a través de programas de formación, creación, difusión y circulación. También se ha buscado apoyo tanto del sector privado como del estatal, aunque estos apoyos no siempre son continuos.</p>	<p>Se ha logrado sostener diversificando sus fuentes de ingresos y no dependiendo exclusivamente de becas y convocatorias. También ha aprovechado oportunidades en el sector del entretenimiento y ha implementado prácticas de sostenibilidad financiera.</p>	<p>Metrónoma ha sostenido a través de la adaptación constante a los cambios y la búsqueda de nuevas oportunidades. Sin embargo, menciona que ha enfrentado desafíos significativos debido a la falta de apoyo y recursos adecuados. Los bancos han sido un aliado estratégico.</p>
<p><b>8. Cuando decidió hacer empresa cultural, ¿qué herramientas utilizó para desarrollarla?</b></p>	<p>Desde el inicio, la empresa contó con la crítica y apoyo de un aliado del sector financiero y económico. Se realizaron investigaciones de campo y se establecieron alianzas con instituciones educativas y culturales, tanto a nivel nacional como internacional.</p>	<p>Fue un proceso muy orgánico, decidimos organizarnos y tener una sala. Como el administrador no llegaba, yo decidí estudiar economía y formarme en el campo administrativo y de gestión. Pensamos en construir equipos diversos en formación educativa, pensando en las necesidades de la organización.</p>	<p>Utilicé herramientas como la capacitación empresarial a través de un diplomado de microempresa con la Fundación Corona. Esto permitió manejar la empresa de manera más profesional.</p>	<p>Sankofa se desarrolló sin un enfoque inicial en la administración. Se centró en crear una compañía de danza que pudiera dar voz a las comunidades negras, combinando tradición y contemporaneidad. No se pensó en términos de mercado o público objetivo, sino en expresar verdades y necesidades culturales.</p>	<p>Utilizó herramientas de análisis de mercado, planificación estratégica y diversificación de ingresos. También se apoyó en su formación en ingeniería industrial para estructurar su empresa de manera eficiente y sostenible.</p>	<p>Utilizó diversas herramientas y recursos disponibles en el momento, incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agencias de branding especializadas en microempresas para definir el nombre, los colores y la identidad de la empresa.</li> <li>- Registro en la Cámara de Comercio y la Superintendencia de Industria y Comercio para formalizar la empresa.</li> <li>- Cursos de emprendimiento y asesorías legales para estructurar la empresa adecuadamente.</li> </ul> <p>Además, destaca la importancia de la paciencia, la perseverancia y la adaptación constante a los cambios del mercado.</p>

<p><b>9. ¿Cómo su empresa aporta al PIB en nuestro país?</b></p>	<p>La empresa ha contribuido al PIB mediante la contratación de personas para proyectos culturales, como una ópera que involucró a 200 personas. Además, ha generado ingresos a través de la venta de obras de arte y publicaciones culturales.</p>	<p>Aportamos generando empleo, todas las personas que trabajan con nosotros tiene las garantías legales como ARL, cesantías, todas las prestaciones de ley. Todos los artistas reciben un pago por su trabajo, garantizamos en los viáticos y eso aporta al PIB.</p>	<p>La empresa ha contribuido al PIB generando empleo y proporcionando ingresos a las personas que trabajan en ella. Aunque no creció en tamaño de producción, ha mantenido un enfoque en la calidad y la satisfacción de las necesidades de sus clientes.</p>	<p>Aporta al PIB al generar empleo para artistas y otros profesionales relacionados, como diseñadores de vestuario y escenografía, y proveedores de servicios durante eventos. Sin embargo, el entrevistado se siente alejado de los términos técnicos y económicos.</p>	<p>La empresa contribuye al PIB generando empleo, produciendo eventos culturales y fomentando el desarrollo de la industria cultural. Además, paga impuestos y contribuye al crecimiento económico del sector cultural.</p>	<p>No está familiarizada con el término, pero infiere su contribuye al PIB a través de la creación de empleo y la generación de actividades culturales que dinamizan la economía local.</p>
<p><b>10. ¿Para usted qué significa tener éxito en el sector cultural?</b></p>	<p>Tener éxito en el sector cultural implica crear nuevos públicos, formar comunidad, establecer redes entre artistas y utilizar el arte para transmitir mensajes y educar. La sostenibilidad y la capacidad de perdurar en el tiempo son también indicadores de éxito.</p>	<p>Tener éxito en la cultura es poder tener un norte, seguirlo y mantenerse. Tener permanencia, una historia, tener un espacio ganado.</p>	<p>El éxito en las industrias creativas se define por cómo se suplen las necesidades de los clientes y si el propósito del creador se está cumpliendo. El éxito no necesariamente lo define el público y la crítica, sino el cumplimiento del propósito y la utilidad para la sociedad.</p>	<p>El éxito en el sector cultural se mide en dos dimensiones: la capacidad de transmitir un mensaje político y social a través del arte, y la posibilidad de vivir dignamente como profesional del arte. Es un equilibrio entre la verdad que el artista quiere expresar y la viabilidad económica de su trabajo.</p>	<p>El éxito en el sector cultural significa lograr la sostenibilidad financiera, tener un impacto positivo en la comunidad y contribuir al desarrollo cultural del país. También implica adaptarse a los cambios y mantenerse relevante en un entorno dinámico.</p>	<p>Tener éxito en el sector cultural significa ser sostenible en el tiempo, adaptarse a los cambios y contribuir al desarrollo cultural y económico del país. También menciona la importancia de la colaboración y el apoyo mutuo entre diferentes actores del sector.</p>

A continuación se presenta el análisis de cada una de las categorías de acuerdo con las respuestas de los 6 gerentes culturales entrevistados.

### **1. Políticas y gestión del sector cultural y artístico**

Las políticas culturales en Colombia muestran un claro desajuste entre su diseño teórico y su implementación práctica. Aunque están bien intencionadas y abarcan una diversidad de sectores, su falta de consistencia y recursos suficientes limita su efectividad. Los entrevistados destacan la necesidad de una mejor integración y regionalización de estas políticas, así como una formación administrativa más sólida para las micro y pequeñas empresas culturales. El consenso general indica que, aunque se han realizado avances significativos, aún es crucial fortalecer las capacidades administrativas y fomentar una mayor colaboración y apoyo entre las empresas culturales para lograr una gestión más eficiente y sostenible.

De acuerdo a esta categoría, Catherine Dunga, fundadora de Kitambo, expresa que las políticas culturales en Colombia están bien diseñadas en teoría, pero enfrentan problemas significativos en su implementación práctica, identificando una brecha entre quienes las diseñan y quienes las ponen en práctica, destacando también la necesidad de contar con fondos financieros más robustos y específicos para proyectos grandes, en lugar de fragmentarlos en pequeñas partes. De igual forma, Edwin Roa, gerente de Cultura Naranja, valora positivamente las políticas culturales desde la Ley General de Cultura, mencionando avances en la Ley de Espectáculo y la Ley de Cine, las cuales han permitido un crecimiento importante en el sector. Así mismo, Rafael Palacios, director de Sankofa Danzafro, destaca el esfuerzo que se realiza desde el Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes, los recursos son ineficientes y menciona que las becas fomentan entornos neoliberales que no favorecen la colaboración en el sector. Adicional, hace énfasis en la importancia de educar a la sociedad para que valore y consuma arte que aborde las necesidades y carencias de los pueblos menos favorecidos. De igual forma, Ximena Escobar,

directora ejecutiva del Teatro Azul, manifiesta que las políticas culturales en Colombia han crecido, pero hace falta fortalecerlas a nivel regional, debido a que los cambios de gobiernos las hacen inestables y frágiles. En cuanto a la gerencia, Escobar menciona que las compañías culturales a menudo tienen procesos administrativos desorganizados, debido a la informalidad y la falta de conocimiento, proponiendo la integración de diferentes disciplinas en los equipos de trabajo y propone una redistribución más equitativa del presupuesto de cultura para generar más oportunidad en las regiones. Para María Luisa Ortiz, diseñadora de moda, las políticas culturales han aportado al sector, pero aún falta la integración de las diferentes culturas a nivel regional y deben enfocarse en el desarrollo empresarial, optando también por integrar conocimientos empresariales en la práctica artística. Para concluir, María Juliana Velázquez hace énfasis en que el sector cultural requiere un enfoque técnico y especializado, adaptando las políticas y estímulos a las realidades del sector, agregando mayor difusión y claridad de las políticas ya existentes.

## **2. Contribución económica y desarrollo empresarial del sector cultural y artístico**

El sector cultural y artístico en Colombia contribuye significativamente al PIB mediante la creación de empleo y la generación de ingresos, aunque los términos técnicos y económicos no siempre son completamente entendidos por los actores del sector. Las empresas culturales han demostrado resiliencia y adaptabilidad, diversificando sus fuentes de ingresos y desarrollando estrategias de sostenibilidad que combinan apoyo estatal y privado. La formación en gestión empresarial y la planificación estratégica han sido herramientas clave para su desarrollo, sin embargo, la autosostenibilidad sigue siendo un desafío constante, subrayando la necesidad de continuar mejorando las capacidades administrativas y de gestión dentro del sector.

En esta categoría, Escobar menciona el aporte que realiza desde su organización al PIB, no solo en venta de boletería sino en el pago justo y con prestaciones legales garantizadas a su equipo de trabajo, generando empleo. Lo anterior lo ha podido lograr gracias a la formación continua y la disciplina en su

organización. Por otra parte, Palacios reflexiona en cuanto a la falta de espacios propios y recursos limitados para generar un impacto económico mayor. Así mismo, Dunga menciona la importancia de estructurar organizaciones culturales con una estrategia empresarial clara, agregando la importancia de invertir y tomar riesgos calculados para el crecimiento empresarial. A la vez, Roa hace énfasis en las altas cargas tributarias para las empresas culturales, sugiriendo una diferenciación tributaria adecuada para mejorar la sostenibilidad y contribución económica del sector.

### **3. Mejora y sostenibilidad del sector cultural y artístico**

La sostenibilidad en el sector cultural y artístico se enfrenta a múltiples desafíos, incluyendo la desigualdad de oportunidades, la brecha tecnológica y la falta de recursos financieros adecuados. Los entrevistados sugieren que las convocatorias y estímulos deben ser más inclusivos y adaptables a las necesidades cambiantes del sector, con un enfoque en el desarrollo empresarial y la integración regional. Además, es fundamental educar al público sobre la importancia del arte y la cultura para lograr una mayor sostenibilidad a largo plazo. La creación de modelos de negocio autosuficientes y la implementación de prácticas sostenibles son cruciales para fortalecer el sector.

Por lo anterior, Escobas destaca la importancia de educar al público sobre el valor del arte para fomentar el consumo. Por otra parte, Ortiz enfatiza en la necesidad de una mayor integración entre las diferentes culturas y regiones del país para fortalecer el sector y buscar capacitaciones empresariales para optimizar recursos y costos. Adicional, en cuanto a la sostenibilidad Palacios expresa que es difícil por la falta de recursos y apoyo continuo, y sugiere la creación de mecanismos que permitan la circulación y difusión de las obras a nivel nacional e internacional para garantizar viabilidad. Dunga enfatiza en la importancia de crear redes y comunidades entre artistas y gestores culturales para apoyarse mutuamente, y garantizar una educación al público sobre la importancia del arte y la cultura, también destaca la inversión en investigación y tecnología desde el inicio de los proyectos. Para finalizar, Velásquez menciona la falta de coherencia en los requisitos de las becas y convocatorias, también destaca

la necesidad de fomentar la unión y colaboración entre artistas y gestores culturales. En cuanto a sostenibilidad, recalca la continuidad en el tiempo a través de los servicios, compañías de comunicación y la adaptabilidad y evolución constante.

#### **4. Éxito y sorpresas en el sector cultural y artístico**

El éxito en el sector cultural y artístico colombiano se mide no solo por la capacidad de generar ingresos y empleo, sino también por el impacto positivo en la comunidad y la capacidad de transmitir mensajes sociales y políticos a través del arte. Los entrevistados han experimentado tanto sorpresas positivas, como el reconocimiento internacional y la construcción de comunidades, como desafíos, incluyendo la competencia desleal y la resistencia al cambio. Adaptarse a las nuevas realidades del mercado y fomentar la colaboración entre diferentes actores del sector son esenciales para mantener la relevancia y sostenibilidad a largo plazo. La capacidad de perdurar y mantenerse relevante en un entorno dinámico es vista como un indicador clave de éxito.

Para esta categoría, Ortiz menciona que el éxito es la capacidad de cumplir el propósito con el producto o servicio ofrecido, satisfaciendo al público, y eso lo ha vivido con el trabajo colaborativo entre artesanos y el mundo de la moda. Para Palacios, crear donde las comunidades negras puedan expresarse y reclamar su derecho, eso es el éxito, y lo ha vivenciado positivamente con sus logros a pesar de las estructuras racistas. Escobar, resalta el éxito con tener un norte claro, manteniendo la visión, lo cual lleva al reconocimiento y apoyo de su comunidad por medio del teatro. Para Dunga, el éxito es la creación de nuevos públicos, el establecer redes interdisciplinarias que permitan colaboración y crecimiento conjunto, destacando el arte como una herramienta para comunicar, transmitir y educar. De igual forma, para Roa el éxito es el cumplimiento de objetivos individuales y organizacionales, y ver como los elementos corporativos y artísticos se pueden fusionar en la gestión. Por último, cabe resaltar a Velásquez, quien manifiesta que el éxito es ver feliz a sus artistas y que a pesar de las dificultades financieras y falta de apoyo

consistente, su empresa se ha mantenido a flote, gracias a la paciencia, perseverancia y adaptación para superar los desafíos.

En conclusión, el análisis del sector cultural y artístico en Colombia revela tanto desafíos estructurales como oportunidades significativas para el crecimiento y la sostenibilidad. Las políticas culturales, aunque bien intencionadas, requieren una mayor coherencia y recursos para ser efectivas. La contribución económica del sector es notable, pero la sostenibilidad financiera sigue siendo un reto. Las empresas culturales deben continuar desarrollando capacidades administrativas y estrategias empresariales robustas para asegurar su viabilidad a largo plazo. Las experiencias y percepciones de los entrevistados subrayan la importancia de la integración regional, la educación del público y la adaptación a las nuevas tecnologías y formas de gestión. Para esta investigación, estas perspectivas ofrecen una rica fuente de información para diseñar políticas más efectivas y estrategias empresariales que fortalezcan el sector cultural, promoviendo así un impacto económico, social positivo y sostenible.

## 5. Conclusiones

Esta investigación revela una serie de desafíos y oportunidades clave que se han mantenido a lo largo del tiempo en el sector cultural colombiano. A lo largo del estudio, se ha enfatizado la importancia de la gestión administrativa, la sostenibilidad, los aspectos financieros, la innovación, el mercadeo, y la formación de recursos humanos para asegurar la viabilidad y crecimiento del sector. Las siguientes conclusiones dan respuesta a los objetivos de esta investigación.

El primer objetivo de esta investigación es identificar los principales desafíos y oportunidades que enfrentan las micro y pequeñas empresas culturales y artísticas en Colombia, los cuales se evidencian en las siguientes categorías:

### Desafíos financieros

- Las empresas culturales en Colombia enfrentan una falta de financiación adecuada y sostenida. La dependencia excesiva de becas y subvenciones, que son limitadas y competitivas, es un gran desafío.
- Las altas cargas tributarias y la falta de incentivos fiscales específicos para el sector cultural dificultan la sostenibilidad financiera.

### Desafíos administrativos

- Existe una carencia de formación en gestión empresarial y administrativa entre los gestores culturales, lo cual impacta negativamente en la eficiencia y profesionalización del sector.
- La informalidad en la gestión y administración de muchas microempresas culturales también limita su crecimiento y capacidad de acceder a financiamiento.

### Desafíos en la infraestructura

- Muchas organizaciones culturales carecen de espacios físicos adecuados para desarrollar sus actividades. La falta de infraestructura limita la capacidad de realizar eventos y atraer un público más amplio.

#### Oportunidades de colaboración y redes

- La creación de alianzas estratégicas y redes colaborativas entre artistas, gestores culturales y entidades privadas y públicas representan una gran oportunidad para fortalecer el sector.
- La colaboración interdisciplinaria y el trabajo en red pueden potenciar la visibilidad y el alcance de las empresas culturales, facilitando el acceso a nuevos mercados y audiencias.

#### Oportunidades en marketing digital

- El uso de herramientas y estrategias de marketing digital ofrece una oportunidad significativa para promocionar eventos, productos y servicios culturales, aumentando la visibilidad y el impacto del sector.

#### Oportunidades de innovación

- La innovación en productos y servicios culturales, así como en los modelos de negocio, es una oportunidad para diferenciarse y atraer a nuevos públicos. La adopción de nuevas tecnologías y prácticas sostenibles también puede generar ventajas competitivas.

El segundo objetivo es analizar estrategias empresariales sostenibles de empresas culturales internacionales y nacionales, que puedan ser aplicadas en las micro y pequeñas empresas culturales en Colombia, dieron como resultado:

#### Diversificación de la fuente de ingresos

- Las empresas culturales sostenibles diversifican sus fuentes de ingresos, combinando ventas de productos y servicios, patrocinio privado, subvenciones públicas y donaciones. Esto reduce la dependencia de una única fuente de financiamiento y mejora la estabilidad económica.

#### Estrategias de marketing y comunicación

- Utilizar el marketing digital para aumentar la visibilidad y atraer a diferentes segmentos de público. Estrategias como el uso de redes sociales, SEO y campañas de correo electrónico pueden ser efectivas.
- Crear una marca sólida y coherente que refleje los valores y la misión de la empresa cultural, estableciendo una conexión emocional con el público.

#### Gestión profesional y formación continua

- Invertir en la formación continua del personal en áreas como la gestión cultural, administración, finanzas y marketing es crucial para mejorar la eficiencia y profesionalización del sector.
- Integrar conocimientos empresariales como la práctica artística, asegurando una gestión eficiente y sostenible de las empresas culturales.

#### Alianzas estratégicas y redes de colaboración

- Establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones culturales, educativas y del sector privado para ampliar el alcance y recursos disponibles. Las redes de colaboración pueden facilitar el intercambio de conocimientos y la realización de proyectos conjuntos.
- Fomentar la colaboración interdisciplinaria y el trabajo en red para potenciar la visibilidad y el impacto de las empresas culturales.

### Adopción de prácticas sostenibles

- Implementar prácticas sostenibles en todas las operaciones, desde el uso eficiente de recursos hasta la gestión responsable de residuos. Promover la sostenibilidad ambiental, social y económica como parte integral de la misión de la empresa.
- Medir y reportar el impacto de las actividades culturales en términos de sostenibilidad para mejorar continuamente las prácticas y políticas de sostenibilidad.

Esta investigación plantea las siguientes conclusiones transversales:

- Es innegable la importancia de una mejora en el diseño e implementación de las políticas culturales en Colombia, es fundamental hacer énfasis en la integración y participación de las regiones, se debe seguir trabajando en la descentralización consciente no solo de los recursos sino también de las capacitaciones administrativas para los agentes del sector. De igual forma, es importante la agremiación por áreas de la cultura para contar con una participación y trabajo colectivo en la construcción de las políticas culturales.
- Se reconoce la Ley del Cine como un ejemplo de buenas prácticas del política pública, siendo un ejemplo de buenas prácticas para la modificación de políticas ya existentes y la construcción de nuevas políticas culturales.
- Las micro y pequeñas empresas culturales necesitan desarrollar capacidades administrativas robustas y adoptar estrategias empresariales sostenibles para asegurar su viabilidad a largo plazo. Integrar prácticas de gestión eficaces y fomentar la innovación y la creatividad son cruciales para fortalecer la resiliencia y competitividad del sector. Acá la academia juega un papel importante, cada año se gradúan un número importante de artistas con el sueño de vivir dignamente de su profesión, pero se evidencia la falta de herramientas administrativas y financieras para la vida que deberían integrarse con más consciencia dentro del programa de estudio de los artistas. Esto

es también, una oportunidad para las escuelas de negocios del país, que puedan cubrir esa necesidad, más allá de los estudios de gestión cultural, cada vez más los artistas ven la necesidad de formarse en esos aspectos, pero desde una mirada creativa y que entienda las características del creador.

- Se evidencia que el sector cultural no solo contribuye significativamente al PIB del país, sino que también juega un papel crucial en la promoción de identidad nacional y desarrollo social. Al existir informalidad y falta de reconocimiento, tenemos un sector limitado de su potencial. Por lo anterior, se debe fomentar una cultura de consumo cultural accesible y diversificar las fuentes de ingreso, incluyendo el turismo cultural y las alianzas con plataformas digitales.
- El sector debe fortalecer sus procesos administrativos, se evidencia que hacer empresa cultural en Colombia es difícil, pero el gerente cultural debe pensar en dos temas fundamentales, la construcción de equipos multidisciplinarios y en la planificación a largo plazo. No se debe pensar una organización cultural por proyectos, se debe ser consciente a la hora de realizar estrategias proyectadas a 5 años, por ende acá es clave la construcción de una misión y visión que se evalúe periódicamente y que vaya de la mano con el propósito de la organización.
- A nivel financiero, las organizaciones culturales viven en una gran porcentaje del apoyo estatal, esto es una fuente importante de ingresos pero deben realizar estrategias de patrocinios privados que perduren en el tiempo. Para el sector es difícil crear pensando en las necesidades del consumidor, pero podría ser una línea de negocio la creación de productos culturales a partir de las políticas y necesidades de la empresa privada, quienes pueden ser posibles financiadores.
- Entender al consumidor y en función de eso generar oferta de valor puede ser una línea estratégica a la hora de crear. El artista crea por la necesidad de expresar sus emociones,

sentimientos y comunicar situaciones y problemáticas sociales, pero debemos empezar a crear en los consumidores una necesidad, esa necesidad de alimentar el alma.

- En Colombia, a través de CoCrea se ha venido adelantando una tarea de reconocimiento y valor al sector cultural por parte del sector privado, pese a lo anterior, la percepción hacia el gremio sigue siendo hacia un sector que solo pide dinero. El cambio de esos paradigmas debe transformarse a través del trabajo disciplinado, formal y organizado en las empresas culturales, se debe pensar en una cultura organizacional sólida, donde los empleados tengan condiciones legales, contratos escritos con prestaciones legales, seguimiento presupuestal y pago de impuestos.
- El liderazgo juega un papel importante para las organizaciones culturales, y como líderes se debe compartir el conocimiento, eso genera sostenibilidad a largo plazo. Esto aporta significativamente a que festivales o instituciones que han impactado en el tiempo, no se quiebren cuando su líder no esté.
- Fomentar la mentoría en las empresas culturales marca la diferencia y analizar casos de éxitos ayuda en reconocer buenas prácticas e implementarlas en la organización.
- Fomentar el uso de las tecnologías digitales para mejorar la competitividad y alcance. Este puede ser un canal de distribución de las empresas culturales en Colombia, teniendo en cuenta que la forma de consumir después de la pandemia cambió.
- Impulsar incubadores de empresas culturales que ofrezcan apoyo teórico y práctico.
- La capacidad de innovar y adaptarse a las nuevas tendencias y tecnologías es importante para mantener relevancia y competitividad del sector cultura.

En general, el desarrollo sostenible del sector cultural y artístico en Colombia requiere un enfoque multifacético que aborde tanto los desafíos administrativos como las oportunidades económicas y sociales. A través de la implementación de liderazgo transformacional, prácticas de sostenibilidad financiera, social y ambiental, innovación continua y una gestión efectiva de recursos humanos, las micro y pequeñas empresas culturales pueden fortalecer su disciplina, persistencia, resiliencia y competitividad. Además, la adaptación de políticas culturales inclusivas y regionalizadas es esencial para fomentar una industria cultural que no solo contribuye al PIB del país, sino que también enriquece la identidad cultural de nuestro país. Al integrar estas recomendaciones, se espera que el sector cultural colombiano pueda avanzar hacia un futuro más dinámico, sostenible y equitativo, beneficiando a todas las comunidades involucradas.

El siguiente capítulo está enfocado en dar respuesta al objetivo general de esta investigación.

## 6. Recomendaciones empresariales para las micro y pequeñas empresas culturales en Colombia

El sector cultural y artístico en Colombia enfrenta actualmente numerosos desafíos pero también importantes oportunidades que, con el enfoque adecuado, pueden ser capitalizadas para asegurar un crecimiento sostenible. En el marco del objetivo general de esta tesis, que es proponer recomendaciones empresariales para las micro y pequeñas empresas culturales, se busca proporcionar herramientas y pautas que faciliten la creación y sostenibilidad de estas empresas en el contexto colombiano. Basadas en un análisis exhaustivo de entrevistas con expertos y gestores culturales, estas recomendaciones están organizadas en categorías clave como finanzas, mercadeo, recursos humanos, liderazgo, planeación estratégica y sostenibilidad. El propósito es ofrecer una primera guía práctica y estratégica que permita a las organizaciones culturales optimizar sus recursos, profesionalizar su gestión y maximizar su impacto en el mercado cultural, asegurando así su permanencia y éxito en el largo plazo.

### 1. Financieras

- Diversificación de ingresos: no depender exclusivamente de becas y convocatorias. Explorar diversas fuentes de financiación, incluyendo ventas de productos, servicios, donaciones, patrocinios y alianzas público-privadas.
- Gestión eficiente del presupuesto: desarrollar un presupuesto detallado y realista. Asegurarse de que los recursos se utilicen de manera eficiente y priorizar las inversiones que generen retornos a largo plazo.
- Incentivos tributarios: abogar por políticas que ofrezcan incentivos tributarios para las empresas culturales. Esto podría incluir exenciones fiscales o reducciones de impuestos para apoyar el desarrollo del sector.
- Transparencia financiera: implementar sistemas de control financiero para garantizar la transparencia y rendición de cuentas en el manejo de los fondos.

- Alianzas estratégicas: establecer alianzas con empresas privadas y entidades públicas para cofinanciar proyectos culturales, utilizando incentivos fiscales como Cocrea.
- Crowdfunding y mecenazgo: implementar campañas de crowdfunding para proyectos específicos y fomentar la figura del mecenas cultural.
- Costeo basado en actividades (ABC): aplicar un sistema ABC para identificar y reducir costos innecesarios, mejorando la asignación de recursos.
- Fundraising: implementar este proceso para captar recurso para entidades sin ánimo de lucro, proceso por el cual pasan casi todas las startup.

## **2. Mercadeo**

- Estrategias de marketing: las organizaciones culturales deben estudiar su entorno, la competencia, analizar su producto, la demanda, el precio, distribución, venta, comunicación, entre otros, para ser competitivos en el mercado.
- Segmentación del público: identificar y segmentar los diferentes públicos objetivos. Crear campañas específicas que respondan a las necesidades e intereses de cada segmento.
- Branding y posicionamiento: desarrollar una marca sólida y coherente que refleje los valores y la misión de la organización cultural. Esto incluye la creación de una identidad visual y mensajes consistentes, el cual se convierte en un activo de la empresa.
- Alianzas estratégicas: establecer colaboraciones con otras organizaciones culturales, educativas y empresariales para ampliar el alcance y atraer nuevas audiencias.
- Relaciones públicas: Establecer relaciones con medios de comunicación y líderes de opinión para aumentar la visibilidad y credibilidad de la marca.

## **3. Recursos Humanos**

- Formación y capacitación continua: invertir en la formación continua del personal. Ofrecer programas de capacitación en áreas clave como gestión cultural, administración, finanzas y marketing.
- Contratación de talento diverso: Fomentar la diversidad en el equipo, integrando profesionales de diferentes disciplinas y antecedentes para enriquecer la organización.
- Políticas de bienestar laboral: implementar desde el inicio una estrategia de cultura organizacional que promuevan el bienestar y la satisfacción del personal. Esto incluye ofrecer beneficios adecuados, un ambiente de trabajo positivo y oportunidades de desarrollo profesional, las cuales garanticen retención y motivación del talento, recordando que las personas son capital económico dentro de las organizaciones.
- Mentoría: establecer programas de mentoría para desarrollar el talento interno y preparar a futuros líderes.
- Incentivos y reconocimientos: implementar un sistema de incentivos y reconocimientos para motivar al personal y reducir la rotación.
- Evaluación del desempeño: establecer sistemas de evaluación del desempeño para monitorear y mejorar la productividad y satisfacción del equipo.

#### **4. Liderazgo**

- Liderazgo participativo: fomentar un liderazgo que valore y promueva la inclusión y la participación de todos los miembros del equipo. Escuchar y considerar las opiniones y sugerencias de todos.
- Visión y misión claras: Definir y comunicar claramente la visión y misión de la organización. Asegurarse de que todos los miembros del equipo estén alineados con estos objetivos y evaluarlas cada 5 años, debido a que estas direcciones deben evolucionar con el paso del tiempo.

- Toma de decisiones basada en datos: utilizar datos y análisis para tomar decisiones informadas. Esto incluye el seguimiento de métricas clave de rendimiento, análisis de indicadores de gestión y el uso de investigaciones de mercado.
- Fomentar la creatividad: crear un ambiente que fomente la creatividad y la innovación. Alentar al equipo a proponer nuevas ideas y proyectos.
- Transparencia y Comunicación: Mantener una comunicación abierta y transparente con todo el equipo, compartiendo información clave sobre la organización.

### **5. Planeación Estratégica**

- Planificación estratégica: desarrollar una planificación estratégica con objetivos a corto, mediano y largo plazo, alineados con la misión y visión de la empresa.
- Indicadores de desempeño (KPIs): establecer KPIs claros y medibles para evaluar el progreso y el desempeño de la organización.
- Monitoreo y evaluación: implementar sistemas para monitorear y evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos. Ajustar las estrategias según sea necesario para garantizar el éxito.
- Gestión de Proyectos: utilizar metodologías de gestión de proyectos para planificar, ejecutar y evaluar las iniciativas culturales. Esto incluye definir claramente los roles, responsabilidades y plazos.
- Análisis de Riesgos: identificar y evaluar los riesgos potenciales que puedan afectar a la organización. Desarrollar planes de contingencia para mitigar estos riesgos.
- Benchmarking: comparar las prácticas y el rendimiento con otras organizaciones culturales líderes para identificar mejores prácticas y áreas de mejora.

### **6. Sostenibilidad**

- Modelos de Negocio Sostenibles: desarrollar modelos de negocio que incluyan prácticas sostenibles en términos financieros, ambientales y sociales. Al iniciar una empresa se debe cuestionar el qué, el cómo, el valor y a quien.
- Educación y sensibilización: educar al público y al equipo sobre la importancia de la sostenibilidad. Integrar la sostenibilidad en la programación y actividades culturales proyectando a largo plazo.
- Evaluación del impacto: medir y reportar el impacto de las actividades culturales en términos de sostenibilidad. Utilizar estos datos para mejorar continuamente las prácticas y respondiendo a las políticas sostenibles actuales.
- Laboratorios Creativos: establecer laboratorios creativos donde se puedan desarrollar y probar nuevas ideas y proyectos.
- Colaboraciones Interdisciplinarias: Fomentar colaboraciones con otros sectores como tecnología, la inteligencia artificial y la educación para crear proyectos innovadores.

## 7. Referencias

- Blanco, C., Bernal, C., Camacho, F., y Díaz, M. (2018). Industrias Creativas y Culturales: Estudio desde el Enfoque de la Gestión del Conocimiento. *Información tecnológica*, 29(3), 15-28.  
[https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642018000300015](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642018000300015)
- Buitrago, F., y Duque, I. (2013). La economía naranja: una oportunidad infinita. Banco interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/La-Econom%C3%ADa-Naranja-Una-oportunidad-infinita.pdf>
- Bustamante, U. (2021). La política cultural como política pública: diseño de una política cultural municipal participativa. Editorial Universidad Nacional de Colombia.  
<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/80224>
- Cepal.org. (s.f.). Acerca de Desarrollo sostenible.  
<https://www.cepal.org/es/temas/desarrollo-sostenible/acerca-desarrollo-sostenible>
- Comisiondelaverdad.co. (2022). Hallazgo y Recomendaciones de la Comisión de la Verdad de Colombia.  
<https://www.comisiondelaverdad.co/hay-futuro-si-hay-verdad>
- Congreso de Colombia. (10 de julio de 2000). LEY 590 DE 2000.  
[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0590\\_2000.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0590_2000.html)
- Congreso de Colombia. (2002). Ley 789 de 2002. Sistema único Indormación Normativa.  
<https://www.ssf.gov.co/ley-789-de-2002#:~:text=La%20Ley%20789%20de%202002,y%20habla%20acerca%20de%20temas>
- Congreso de Colombia. (23 de mayo de 2017). LEY 1834 DE 2017.  
<https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30030647>
- Congreso de la República de Colombia. (12 de marzo de 2008). Ley 1185. funcionpublica.gov.co.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=29324#:~:text=Esta%20ley%20define%20un%20r%C3%A9gimen,la%20Lista%20Representativa%20de%20Patrimonio>

Congreso de la República de Colombia. (16 de junio de 2011). Ley 1450 de 2011.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=43101>

Congreso de la República de Colombia. (2 de julio de 2003). Ley 814. funcionpublica.gov.co.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=8796>

Congreso de la República de Colombia. (2006). LEY 1014 DE 2006.

<https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ley-1014-2006.pdf>

Congreso de la República de Colombia. (2011). Ley 1450 de 2011.

<https://relatoria.colombiacompra.gov.co/wp-content/uploads/2024/05/4201912000007056.docx>

Congreso de la República de Colombia. (23 de mayo de 2017). suin-juriscal.gov.co.

<https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30030647>

Congreso de la República de Colombia. (26 de diciembre de 2011). Ley 1493. funcionpublica.gov.co.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=45246>

Congreso de la República de Colombia. (29 de agosto de 2023). Ley 2319. alcaldiabogota.gov.co.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=145895#:~:text=La%20presente%20ley%20tiene%20por,reconocida%20por%20la%20Constituci%C3%B3n%20Pol%C3%ADtica.>

Congreso de la República de Colombia. (7 de agosto de 1997). Ley 397. acnur.org.

<https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2008/6492.pdf>

Congreso de la República de Colombia. (9 de julio de 2012). Ley 1556. funcionpublica.gov.co.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=48319>

Cortés, I. (27 de marzo de 2019). LA PUBLICIDAD FUE, ES Y SERÁ NARANJA.

<https://www.icesi.edu.co/marketingzone/la-publicidad-fue-es-y-sera-naranja/>

Dane.gov.co. (2022). Cuenta Satélite de Cultura y Economía Naranja (CSCEN).

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-satelite/cuenta-satelite-de-cultura-en-colombia>

- Díaz-Pinzón, B. H., Rodríguez V., M. T., & Espinosa Moreno, J.C. (2019). Modelo de capacidades en tecnología de información en MiPymes colombianas. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 29 (74), 45 – 56. <https://www.jstor.org/stable/26778592>
- Ginsburgh, V y Throsby, D. (2006). *Handbook of the Economics. Art and Culture*. North-Holland.
- Guzmán, C. (2019). TIC, Industrias Creativas y de los Contenidos Digitales. Una exploración conceptual. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires.
- Guzmán, J. (23 de noviembre de 2015). La economía naranja se abre su propio espacio en PIB nacional. *issuu.com*. [https://issuu.com/diario\\_larepublica/docs/esp\\_minicultura\\_noviembre\\_23\\_de\\_2015](https://issuu.com/diario_larepublica/docs/esp_minicultura_noviembre_23_de_2015)
- Hernández García, Iliana (2005). *Estética, Ciencia Y Tecnología. Creaciones Electrónicas y Numéricas*. (pp. 16-19). Pontificia Universidad Javeriana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*.(Sexta Edición). Mc Graw Hill Education.
- Hernández, J., Tirado, P., y Ariza, A. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos CIRIEC-España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 88, 164-199. <https://www.redalyc.org/pdf/174/17449696006.pdf>
- Herrera, Eddy (2013). *Derivas de complejidad. Ciencias sociales y tecnologías convergentes: Heurística de la complejidad*. Maldonado Carlos (Ed.) (pp. 37-50). Universidad del Rosario.
- Hidalgo, L. (2014). *La Cultura del Emprendimiento y su Formación*. *Rev. Alternativas UCSG*, 46-50. doi:ISSN 1390 1915
- Ibarra – Sáiz, M. S., González – Elorza, A., y Rodríguez – Gómez. Aportaciones metodológicas para el uso de la entrevista semiestructurada en la investigación educativa a partir de un estudio de caso múltiple. *Revista de Investigación Educativa*, 41(2), 501, 522. <https://doi.org/10.6018/rie.546401>
- Ibero.mx. (1 de enero de 2021). *Arte y COVID-19, la reconstrucción de la industria cultural*. <https://ibero.mx/prensa/arte-y-covid-19-la-reconstruccion-de-la-industria-cultural>

Idgcolombia.org. (2023). Resumen sobre los Objetivos de Desarrollo Interior – ODI.

<https://idgcolombia.org/sitio/wp-content/uploads/2024/02/Interactivo-ODIs-V4.pdf>

Idgcolombia.org. (septiembre de 2023). Caja de herramientas. Objetivos de Desarrollo Interior – ODI.

Habilidades transformacionales para el desarrollo sostenible.

[https://idgcolombia.org/caja\\_de\\_herramientas.pdf](https://idgcolombia.org/caja_de_herramientas.pdf)

López, M. (2013). La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiples en empresas murcianas. Universidad de Murcia.

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/TESIS.pdf?sequence=>

Luján, I. (11 de marzo de 2016). La invención de la imprenta y su impacto en la historia.

<https://www.uv.es/uvweb/master-historia-formacion-mundo-occidental/es/blog/invencion-imprenta-impacto-historia-1285960141137/GasetaRecerca.html?id=1285961209839>

Maldonado, Carlos Eduardo (2005). Estética, ciencia y tecnología. Hernández Iliana (Ed.). Creaciones electrónicas y numéricas: “Heurística y producción de conocimiento nuevo en la perspectiva” (p. 102). Pontificia Universidad Javeriana.

Mariscal, J., y Rucker, U. (2021). Gestión cultural. Aproximaciones empírico-teóricas, 162-186.

MinCiencias. (2024). Innovación. <https://minciencias.gov.co/glosario/innovacion>

Mincultura.gov.co. (10 de marzo de 2024). El Minculturas lanza la hoja de ruta de las políticas culturales de Colombia para los próximos 15 años.

<https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Paginas/el-minculturas-lanza-la-hoja-de-ruta-de-las-politicas-culturales-de-colombia-para-los-proximos-15-anos.aspx>

Mincultura.gov.co. (8 de noviembre de 2021). Ibagué y Pato fueron incluidas en la Red de Ciudades Creativas de la Unesco por su apuesta por la Economía Naranja.

<https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Paginas/Ibagu%C3%A9-y-Pasto-fueron-incluidas->

[en-la-Red-de-Ciudades-Creativas-de-la-Unesco-por-su-apuesta-por-la-Econom%C3%ADa-Naranja.aspx](#)

Mincultura.gov.co. (2017). Ministerio de Cultura, 20 años fortaleciendo el sector cultural del país.

[https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Paginas/Ministerio-de-Cultura,-20-a%C3%B1os-fortaleciendo-el-sector-cultural-del-pa%C3%ADs.aspx](#)

Miniciencias. (2017). Industria creativa y culturales.

[https://miniciencias.gov.co/glosario/industrias-creativas-y-culturales](#)

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2006). LEY 1014 DE 2006. Colombia: El Congreso de

Colombia. [https://www.mincit.gov.co/getattachment/eb0a7a3a-5068-4632-becf-2e92f62d9fa3/Ley-1014-de-2006-De-fomento-a-la-cultura-del-empre.aspx](#)

Mourelle, D. (9 de enero de 2020). Cuando el patrimonio cultural es víctima de la guerra.

Elordenmundial.com. [https://elordenmundial.com/patrimonio-cultural-victima-guerra/](#)

Muñoz, L. (2017). Análisis histórico de las políticas culturales en Colombia. Universidad de los Andes.

[https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/0f5bddd8-43e9-498e-be78-7d810a11bf0b/content](#)

Naciones Unidas. (2022). Perspectivas de la economía creativa 2022. Ginebra: Naciones Unidas.

[https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2022d1\\_overview\\_es.pdf](#)

OECD. (2022). The Culture Fix: Creative People, Places and Industries.

[https://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/the-culture-fix\\_991bb520-en](#)

Ortega, A., y Marín, K. (2018). La innovación social como herramienta para la transformación social de comunidades rurales. *Católica del Norte*(57), 87-99. [https://doi.org/10.35575/rvucn.n57a7](#)

Ortega. C. (s.f.). ¿Qué es una entrevista estructurada, semiestructurada y no estructurada?.

[https://www.questionpro.com/blog/es/entrevista-estructurada-y-no-estructurada/](#)

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. Deusto

Pacto Mundial Red España. (2023). Sostenibilidad empresarial. Madrid: Pymes sostenibles.

<https://www.pactomundial.org/que-puedes-hacer-tu/sostenibilidad-empresarial/>

Petro.presidencia.gov.co. (2023). Exposición de motivos Proyecto de Ley N°. “Por medio del cual adopta una reforma laboral para el trabajo digno y decente en Colombia”.

<https://petro.presidencia.gov.co/Documents/230824-Exposicion-de-motivos-Proyecto-de-Ley-Reforma-Laboral.pdf>

PIC Colombia. (7 de febrero de 2024). INDUSTRIAS CREATIVAS EN COLOMBIA APORTAN AL EMPLEO Y A LA GENERACIÓN DE RIQUEZA. <https://es.linkedin.com/pulse/industrias-creativas-en-colombia-aportan-al-empleo-y-la-generaci%C3%B3n-41xbe>

Plan Nacional de Desarrollo de Colombia. (2022-2026). Colombia potencia mundial de la vida.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/plan-nacional-de-desarrollo-2022-2026-colombia-potencia-mundial-de-la-vida.pdf>

Polanía C., Cardona F., Castañeda G., Vargas I., Calvache O. y Abanto W (2020). Metodología de Investigación. Cuantitativa y Cualitativa (pp. 104). Universidad César Vallejo.

Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad. (8 de enero de 2022). Sostenibilidad: qué es, definición, concepto, tipos y ejemplos. <https://responsabilidadsocial.net/sostenibilidad-que-es-definicion-concepto-tipos-y-ejemplos/>

Rizzi, A. (12 de febrero de 2024). El mundo afronta el peor escenario bélico en medio siglo. Elpais.com. [https://elpais.com/internacional/2024-02-12/el-mundo-afronta-el-peor-escenario-belico-en-medio-siglo.html?event\\_log=oklogin](https://elpais.com/internacional/2024-02-12/el-mundo-afronta-el-peor-escenario-belico-en-medio-siglo.html?event_log=oklogin)

Ruiz Jaime (2009). Gestión y Cultura: Relación en tres actos. Universidad de los Andes.

Throsby, D. (2001). Economics and Culture. Cambridge University Press.

- [https://www.google.com.co/books/edition/Econom%C3%ADa\\_y\\_cultura/IAANdrzoGmwC?hl=es-419&gbpv=1&dq=Throsby,+D.+\(2001\).+%22Economics+and+Culture.&printsec=frontcover](https://www.google.com.co/books/edition/Econom%C3%ADa_y_cultura/IAANdrzoGmwC?hl=es-419&gbpv=1&dq=Throsby,+D.+(2001).+%22Economics+and+Culture.&printsec=frontcover)
- Transkriptor.com (2024). <https://app.transkriptor.com/dashboard>
- Un.org. (2015). La Asamblea General de las Naciones Unidas. Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- UNESCO. (2020). La cultura en crisis: guía de políticas para un sector creativo resiliente. Unesdoc.unesco.org. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374633>
- UNESCO. (2020). Libertad y creatividad: defender el arte, defender la diversidad, edición especial. Unesdoc.unesco.org. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373360>
- UNESCO. (2022). Re/pensar las políticas culturales: 20 años de seguimiento de la Convención de 2011 sobre la diversidad de las expresiones culturales. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380502\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380502_spa)
- Universidad Católica Boliviana San Pablo. (2017). Origen y desarrollo de la administración. Perspectivas (20), 45-54. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331004.pdf>
- Universidad Europea. (04 de julio de 2023). ¿Qué es la economía naranja y para qué sirve? <https://universidadeuropea.com/blog/que-es-economia-naranja/>
- Uribe, S., y Baigorria, U. (2017). Plan Intersectorial de economía creativa (2018-2030). <https://www.medellin.gov.co/es/wp-content/uploads/2023/01/4.12-Plan-Intersectorial-para-Economia-Creativa-2018-2030-Medellin.pdf>
- Yáñez, C., Mariscal, J., y Rucker, Ú. (2019). Métodos y Herramientas en Gestión Cultural. [https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/842/Metodos\\_y\\_herramientas\\_en\\_gestion\\_cultural.pdf](https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/842/Metodos_y_herramientas_en_gestion_cultural.pdf)
- Zarlenga, M. (2015). Lugar y Creatividas. Universidad de Barcelona.

[https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/65275/1/ZARLENGA\\_TESIS.pdf](https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/65275/1/ZARLENGA_TESIS.pdf)

Zúñiga, M. (23 de junio de 2022). Industrias creativas: la cuarta economía más importante de Colombia.

blogs.portafolio.co. <https://blogs.portafolio.co/pensamiento-emprendedor/industrias-creativas-la-cuarta-economia-mas-importante-de-colombia/>