UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

FACULTAD DE ARTES ASAB

PROYECTO CURRICULAR DE ARTES ESCÉNICAS

BREVE INDAGACIÓN A TRES COLECTIVOS DE TEATRO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN TEATRAL, LA ECONOMÍA Y LA LEGISLACIÓN CULTURAL COLOMBIANA.

AUTOR: ANA MILENA ORTEGA TORRES.

TUTOR: JUAN MANUEL COMBARIZA.

BOGOTÁ D.C

2020.

A mi tutor, por su paciencia

y entrega, a los colectivos por la confianza.

A mi familia y amigos por su insistencia

Y acompañamiento.

Resumen

Esta investigación se condujo con el objetivo de analizar las dinámicas económicas y laborales del teatro independiente en Bogotá y su relación con la legislación actual de la ciudad y del país. Con el fin de obtener una visión particular del funcionamiento del medio, los análisis econométricos y políticos se contrastaron con el estudio multidimensional de tres colectivos de teatro de la Ciudad. Con cada uno de los colectivos, se condujeron entrevistas semi-estructuradas, análisis financieros y de proyectos. Los resultados mostraron la histórica insuficiencia de las políticas públicas proyectadas para el sector teatral, y cómo las mismas presionan al gremio artístico a la autoexplotación y a la supervivencia paupérrima. De igual manera, este estudio declara la urgencia de un replanteamiento de la política pública guiada hacia la construcción de un mercado de las artes competitivo y sostenible financieramente.

Abstract

This research was conducted in order to analyze the economic and occupational dynamics of independent theatre in Bogota, and its relationship with the current legislation both local and national. To get an insight of the working of the sector, the economical and political análisis were contrasted with a mutidimensional study of the experience of three theater companies in the City; with each one of them, semi-structured interviews were conducted as well as financial and productional analysis. The results showed, how the public policies have been historically inssuficient which has led artists olive in auto-exploitation and very poor live conditions;

additionally, this study states the urgency of a rethinking of public policies to guide them towards a competitive and financially stable arts market.

ÍNDICE

Justificación **8**

1. Objetivo general **10**

1.1 Objetivos Específicos **10**

2. Fundamentación teórica **11**

2.1 Definición de gestión teatral. **12**

2.2 Diagnóstico de la economía teatral Bogotana. **14**

3. Contexto legislativo de la Cultura en Colombia. **17**

3.1 La Estampilla Procultura **18**

3.2 La ley del espectáculo público, ... **18**

3.3 Ley de teatro: Ley 1170 de 2007. ..... **18**

3.4 El Distrito y la participación ciudadana. **19**

4. Los Colectivos de teatro. **20**

4.1.1 Umbral Teatro. **21**

4.1.2 La Congregación Teatro. **22**

4.1.3 La Casa de Atrás. **23**

4.2. Análisis de las entrevistas **23**

4.2.1 Organización del colectivo. **24**

4.2.2 La matriz Foda y los colectivos. **30**

4.2.3 Las finanzas de los colectivos. **35**

4.2.4. La legislación cultural y los colectivos. **39**

5. Conclusiones. **39**

Bibliografía **42**

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1…….……....…….23

Gráfica 1…….....……..24

Tabla 2……...…….…24

Gráfica 2……...…….…....26

Tabla 3……...…….…26

Gráfica 3……....……....27

Tabla 4…….……....……..28

Tabla 5……....…….. 29

Tabla 6……....……..31

Tabla 7……....……..31

Tabla 8……....……..32

Tabla 9……....……..32

Tabla 10……...……..33

Tabla 11……...……..33

Gráfica 4……..……..35

Gráfica 5……..……..36

Gráfica 6……..……..37

Justificación

En Colombia**,** particularmente en Bogotá, se ha evidenciado un aumento en la oferta en programas académicos en artes escénicas, desde mediados del siglo XX, A partir de la creación de la ENAD (Escuela Nacional de Arte Dramático) y la EDT (Escuela de Teatro del Distrito).

Hoy en día, varias universidades tienen su oferta académica tienen programas de artes escénicas y arte dramático, en pregrado y posgrado. Este crecimiento ha ido de la mano del crecimiento en el número de estudiantes que optan por tomar esta formación, siendo para el 2006, alrededor de 250 estudiantes, solo en Bogotá. (Castro R., et al, 2006, p.33). Esto puede tener varias explicaciones, desde el crecimiento de la ciudad en términos demográficos, hasta cambios culturales, la influencia del capital cultural en el comportamiento individual y comunitario. Sin embargo, este fenómeno genera una pregunta frente al panorama laboral de quienes egresan, ¿existen suficientes oportunidades para todos? ¿Los artistas escénicos profesionales logran solventar sus vidas económicamente desde el quehacer teatral?

Bogotá, es la ciudad con mayor oferta teatral del país. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en 2018 el 18,2% de la población asistió a eventos escénicos, frente a una cifra del 7% en el resto del país. Bogotá no solo tiene la delantera en asistencia, sino que también la tiene en oferta teatral. (DANE, 2017)

Los colectivos teatrales independientes señalan “falta de atención por parte del Estado”, en el último congreso nacional de teatro (Ministerio de Cultura de Colombia, 2019). En esencia, la Ley Naranja va en contra de la naturaleza del arte al reducirnos a un sistema de producción basado en la rentabilidad y el lineamiento del actual gobierno va en contravía del desarrollo

que se venía dando de manera concertada con las comunidades de artistas: durante las últimas décadas: cambiamos el arte y la cultura por el emprendimiento y la industria. Los artistas afirman que el crecimiento en la oferta se ha sostenido gracias a la autogestión, que en muchos casos depende de la inversión propia. Desde la creación y aplicación de la economía naranja, el sector teatral ha fortalecido sus reclamos por una política cultural que se ajuste a las necesidades del sector, como lo es una mayor financiación del Estado para la cultura. El último Congreso Nacional de Teatro celebrado en 2019, tuvo como uno de sus puntos centrales la necesidad de un nuevo Plan Nacional de Teatro, con base en una cartografía teatral de Colombia, en el marco de una "política pública de creación, circulación y fortalecimiento a los colectivos teatrales y circenses", un plan que responda a las necesidades del sector en términos financieros, un mayor aporte de dinero. (Ministerio de Cultura de Colombia, 2019)

Desde los sindicatos y la Unidad Nacional de Artistas se han alzado numerosas voces, pues como señala Aurelio Suarez, analista económico colombiano "La economía naranja, desconoce cómo funcionan las prácticas artísticas teatrales y pretende transformarlas en algo que no pueden ser" (Unidad Nacional de Artistas, 2017)

El objetivo de la presente investigación es estudiar el funcionamiento de tres colectivos de teatro Bogotano y cómo se relaciona con la legislación cultural, es decir el rol del Estado en el funcionamiento de estos colectivos teatrales. Desde la perspectiva de una estudiante de dirección en artes escénicas de una universidad pública de Bogotá y espectadora activa desde el año 2018. En el marco de estas relaciones, cobra especial importancia el concepto de la gestión teatral, asumiendo lo que señala el autor español Miguel Pérez: "la capacidad de gestión de un director general está relacionada con el éxito del colectivo" (Pérez Martin, M., 2006, p.25) Este concepto contrasta con la situación actual: "Los manuales de la autogestión se mostraron obsoletos ante una pandemia que puso en evidencia que nadie puede gestionar su

auto salvación: necesitamos a los otros y al Estado" (Muñoz, J., 2020, p.12). Para esta investigación es necesario identificar cómo la economía afecta el quehacer teatral, teniendo presente la situación actual generada por el Covid 19. Todo esto se aplicará al caso concreto de tres colectivos de teatro Bogotano.

Está investigación tiene como propósito indagar y describir cómo la legislación cultural colombiana, el concepto de la gestión teatral y la economía teatral Bogotana, tienen inherencia los procesos artísticos de tres colectivos de teatro.

1. Objetivo general

Identificar qué relaciones se establecen entre la legislación cultural, la gestión teatral y la economía cultural en el funcionamiento de tres colectivos de teatro Bogotano de larga, mediana y corta trayectoria.

1.1 Objetivos Específicos

Contextualizar el desarrollo de la legislación cultural en Colombia, para situar el escenario en el que funcionan los tres colectivos de teatro Bogotano.

Explorar las lógicas del funcionamiento operativo de tres colectivos de teatro Bogotano.

Confrontar los conceptos de gestión teatral y economía cultural con el funcionamiento de tres colectivos de teatro Bogotano, dentro del marco legal que los rige.

2. Fundamentación teórica

Esta investigación se sustenta teóricamente en tres aspectos principales: por un lado, la legislación cultural colombiana, que nos permite contextualizar lo que el Estado y el Distrito Capital han planteado como lineamientos para el desarrollo de la cultura, y por otro lado, la noción o el concepto de gestión teatral, vista desde los planteamientos del gestor cultural español Miguel Pérez, quien publicó en el año 1997 su libro titulado "Técnicas de Organización y Gestión Aplicadas al Teatro y al Espectáculo". Además de estos dos referentes, nos permitiremos analizar el aspecto económico a partir del "Diagnóstico económico sobre las artes escénicas" que realizó el Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico de la Universidad de los Andes (CEDE) en el año 2006.

Dentro del análisis de la legislación cultural colombiana, cobrará especial importancia la Ley 1834 del 2017, más conocida como la Ley Naranja y la definición que esta plantea de industrias creativas y culturales, arte y patrimonio, conceptos que también se habían abordado en la publicación realizada por el actual viceministro creativo, Felipe Buitrago, y el presidente de la república, Iván Duque: «La economía naranja. Una oportunidad infinita». En esta publicación, Duque y Buitrago señalan: "La economía Naranja es un modelo de desarrollo en el que la diversidad cultural y la creatividad son pilares de transformación social y económica del país […] Este modelo cuenta con herramientas de desarrollo cultural, social y económico. Se fundamenta en la creación, producción y distribución de bienes y servicios culturales y creativos […], proteger los derechos de propiedad intelectual". (Ministerio de Cultura de Colombia, 2019)

Asimismo, tomaremos en cuenta la interpretación de economía naranja citado por el antropólogo y columnista de la Revista Dinero, Erick Behar Villegas, quien a su vez presentó una ponencia en el último Congreso Nacional de Teatro. “La economía naranja es un modelo de macroeconomía, que como lo indica está diseñado para industrias consolidadas”. (Ministerio de Cultura de Colombia, 2019)

Finalmente, tomaremos el concepto teórico-práctico de calidad teatral, desarrollado por la investigadora, el cual se apoya en los criterios propuestos por Ángel Fernández Montesinos: “La calidad teatral depende de la suma de factores que participan en el espectáculo, dramaturgia, vestuario, escenografía, dirección entre otros” (Fernández, A., 2012). Un espectáculo de calidad es uno en el que el espectador logra viajar, se conecta, permanece atraído, dialogando en silencio con el espectáculo, viajando con la historia, conmovido con lo que está presenciando. En síntesis, este concepto se refiere a una obra teatral bien planeada, donde los lenguajes escénicos dialogan con la dramaturgia, la dirección y la actuación.

2.1 Definición de gestión teatral.

La Unesco señala que: *“*La especificidad de la gestión cultural, en el sentido más amplio, remite a la especificidad de un campo (o de un sistema de actividades) y de productos (materiales e inmateriales) así como *servicios que no son mercancías o servicios como los demás”,* dado que la cultura no es vista como un producto mercantil, sino un bien inmaterial. (González, A. y Ben, L, *s.f.*)

Para el año 2012, la Unesco publica el *Manual Atalaya, apoyo a la gestión cultural,* de Antonio Javier González Rueda y Luis Ben Andrés, que hace los siguientes aportes sobre la gestión teatral: "nos resulta muy difícil establecer un paradigma común a toda la profesión, concretar qué elementos unifican las bases y la práctica de la Gestión Cultural [...] Sin embargo estamos ante un enfoque muy sectorial y fragmentado que tiene escasas posibilidades de generar un bloque conceptual común a toda la profesión y a la propia Gestión cultural". Más adelante, hablando de la gestión cultural vista desde la administración, hace la siguiente claridad: "Está claro que las relaciones entre economía y cultura despiertan un enorme interés, que permiten una definición clara desde los estudios cuantitativos sobre impactos económicos y públicos extendiéndose a otros ámbitos como el peso y el papel del sector cultural en las economías nacionales, centrándose en este último […] No obstante, hay que reconocer que la economía ha incorporado algunas herramientas valiosas para la GC sobre todo en aspectos como la gestión de organizaciones, modelos de planificación y evaluación o técnicas de marketing" (Vives, P., s. f.)

Conceptos que Juan Ignacio Muñoz, periodista argentino cuestiona en su artículo contra la autogestión, pues en lo que el expone, el artista se convierte en su propio jefe, perdiendo vida lo colectivo y cayendo en falsos discursos que van en contravía de la vida creativa y la lógica de trabajo de los colectivos.

Esta misma publicación exalta la definición realizada en Colombia en el año 2013, en la publicación "Manual de Gestión Cultural", donde se señala: "se entiende por gestión cultural el conjunto de acciones, dirección y coordinación de acciones, planificación, evaluación, seguimiento destinadas a promover, estimular y conservar las manifestaciones culturales" (*Herramientas para la gestión cultural pública,* s. f. p.10). Según el Manual de Gestión Cultural Colombiana, el Estado es el primer gestor cultural que debe promover y conservar las

actividades culturales, pues esto está consagrado en la Constitución Política de Colombia del 91 (1991. Art.70).

Según el gestor español Miguel Pérez Martínez, citado anteriormente, la gestión teatral se define como la "unión de recursos, conocimientos y recursos en pro de un proyecto escénico" y detalla que un gestor teatral debe "realizar acciones que permitan poner en práctica los objetivos de colectivo teatral en las mejores condiciones" (Pérez Martin, 2006, p.26). Su definición de gestión teatral está ligada a que exista un colectivo teatral (organización de personas que persiguen un mismo objetivo y realizan la producción del acto escénico) y sobre todo una planificación del espectáculo. No hay gestión teatral que no implique una correcta planificación, de acuerdo a los objetivos pactados por el colectivo. Este será el punto de vista que tomaremos en cuenta en esta investigación.

Para abordar esta planificación, el autor emplea la herramienta de gestión empresarial conocida como FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas externas e internas). Esta es una herramienta para estudiar la situación de una empresa o un colectivo teatral, que permite tomar decisiones y realizar una planeación estratégica.

2.2 Diagnóstico de la economía teatral Bogotana.

Esta investigación abordará las conclusiones alcanzadas por el "Diagnóstico económico de las Artes Escénicas" realizado por el Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico (CEDE) de la Universidad de los Andes en el año 2006. Este estudio se encargó de documentar y analizar las encuestas del Observatorio de Cultura Urbana de Bogotá en los años 2006, 2005 y 2004, así como los informes de la Cámara de Comercio de Bogotá, institución que supervisa las empresas, organizaciones y fundaciones, entre otros organización que no tiene nada que ver

con el quehacer artístico. Asimismo, dicho estudio analiza el mapeo a las industrias creativas en Bogotá que realizó el Consejo Británico, para identificar posibles aliados culturales. La población de estudio de esta investigación fueron artistas y colectivos escénicos, es decir, artistas de teatro, danza, circo y música.

En concreto, nuestra investigación se apoyará en las conclusiones de dicho diagnóstico para el sector teatral, las cuales buscaron exponer las problemáticas que amenazaban el quehacer teatral y plantear factores para solucionar estas falencias con base en los resultados del estudio. De la siguiente forma, se planean esos temas financieros:

Problemas del sector:

• **La escasa información histórica y estadística del sector de las artes escénicas (cuántos colectivos lo conforman, cuántas personas se dedican a esta actividad):** El estudio resalta la dificultad para encontrar la información y la importancia de obtenerla a la hora de realizar diagnósticos pertinentes y hacerle un seguimiento al sector, pues es un sector informal lo que dificulta la difusión de sus creaciones y la identificación de quienes lo conforman.

• **Problemas en la división de trabajo:** La falta de roles de trabajo claros dentro de los colectivos, en los que normalmente, una misma persona realiza varias funciones. Esto podría ser contrastado con el concepto que propone el director del Odin Theatre, Eugenio Barba, cuando habla de un actor integral.

• **Insuficiente demanda:** Escasa formación de públicos, falla en el mercado (el mercado no es capaz de asignar los recursos de forma eficiente, el público que asiste no alcanza a cubrir los gastos del funcionamiento). Este es un diagnóstico que no solo obedece a Bogotá. En el año

2016, el periódico Valenciano, El Levante mercantil, realizó un artículo titulado “El teatro sin público no es teatro”, donde señalaba la preocupante disminución del público en el teatro.

• **Limitado apoyo del sector privado a las instituciones pequeñas y medianas:** El Estado puede motivar esta participación mediante exención de impuestos a quienes patrocinan el sector.

• **La necesidad de crear un fondo parafiscal para impulsar el sector.**

Hay una dificultad adicional en estas disciplinas y es la precariedad laboral y de seguridad social. En el teatro solo el 40.6% de los trabajadores tienen un contrato, solo el 36% están afiliados a un sistema de salud y el 55.91% no tienen afiliación a pensión. (CEDE, 2006, p.45)

Propuestas del estudio para abordar esta situación.

1. La creación de un fondo parafiscal que se destine directamente al teatro, y específicamente a fortalecer sus espacios físicos.
2. Eliminación del IVA para los espacios y colectivos de teatro con pequeños ingresos.
3. Apoyar la publicidad de los teatros bogotanos, usando los canales de difusión públicos.
4. Promover la formación de públicos para que la demanda aumente.
5. Buscar optimizar los procesos creativos, en términos económicos para evitar los sobre costos.
6. Otorgar descuentos tributarios al sector privado por apoyar o donar al teatro.

3. Contexto legislativo de la Cultura en Colombia.

La Cultura se aborda en los artículos 70 y 71 de la Constitución Política de Colombia de 1991, en los que se consagra que "es responsabilidad de la nación cuidar, preservar y democratizar la cultura" (1991. Arts. 70 y 71)

En el año 1997 se crea el Ministerio de Cultura a través de La ley 397 de 1997, llamada Ley General de Cultura. Esto implicó, por un lado, la liquidación de la entidad descentralizada Colcultura, que funcionaba con recursos mixtos. De esta manera, se crea esta institución, el cual pasa a participar del presupuesto nacional. Esta acción reglamenta mecanismos como el Sistema Nacional de Cultura, definido como el *"conjunto de instancias y procesos de desarrollo institucional, planificación e información articulados entre sí, que posibilitan el desarrollo cultural y el acceso de la comunidad a los bienes y servicios culturales según los principios de descentralización, participación y autonomía".* (Ley General de Cultura, 1997)

Por su parte, el Artículo 58 de la Ley 397 de 1997, crea el Consejo Nacional de Cultura como órgano asesor del Ministerio de Cultura con las siguientes funciones:

• Realizar recomendaciones para el cumplimiento de planes, políticas y programas.

• Sugerir las medidas para la protección del patrimonio y el estímulo y fomento de la cultura y las artes. (Bienes materiales e inmateriales)

• Conceptuar sobre los aspectos que le solicite el Gobierno Nacional.

• Asesorar el diseño, formulación e implementación del Plan Nacional de Cultura.

• Vigilar la ejecución del gasto público.

3.1 La Estampilla Procultura

La Estampilla Procultura es un gravamen o impuesto establecido en el artículo 38 de la Ley General de Cultura, Ley 397 de 1997, con el fin de contribuir a la financiación del quehacer cultural del país. Sin embargo, fue hasta el año 2001, a partir de la Ley 166, conocida como Estampilla Procultura, que se le ordenó a las Asambleas Departamentales, Concejos Distritales y Municipales la creación de un impuesto territorial para la cultura.

3.2 La ley del espectáculo público,

En el año 2011 se crea esta ley que tiene como uno de sus elementos centrales el quitar impuestos al sector, pues antes de la misma los espectáculos de las artes escénicas tenían que pagar IVA en la boletería de sus eventos y en toda la contratación que efectuaban. Por otro lado, este impuesto crea un fondo para la dotación e infraestructura de los espacios para las artes escénicas a través de un fondo parafiscal, donde los beneficiarios, personas jurídicas que puedan demostrar un trabajo constante en un espacio escénico, concursan anualmente. Estas condiciones dejan por fuera a un gran número de salas, y ha sido un tema de gran debate al interior del sector, pues la competencia por los recursos pone al sector en dinámicas que no lo fortalecen.

3.3 Ley de teatro: Ley 1170 de 2007.

En el año 2007, se expide la Ley del Teatro, Ley 1170, la cual señala que: “Gozarán de expresa y preferente apoyo y atención para el desarrollo de sus actividades, las salas teatrales integrantes del Programa de Salas Concertadas del Ministerio de Cultura” (Ley del Teatro Colombiano, 2007. Art.4). Está ley dicta que el teatro debe ocupar un lugar dentro del presupuesto del Ministerio de Cultura.

Está ley creaba el instituto Colombiano del Teatro y las Artes Escénicas, además de dictar otras disposiciones. Asimismo, esta ley inspiró el Plan Nacional de Teatro del año 2011, donde se esperaba que se aplicara lo planteado en esta ley. Sin embargo, eso estuvo lejos de ser así, ya que, por ejemplo, la primera enmienda, donde señala la creación de dicho instituto, nunca se hizo realidad. Desde el año 2015 el teatro no tiene un plan nacional, una deuda que el Estado tiene con el sector teatral.

3.4 El Distrito y la participación ciudadana.

En el año 1994, se crea en Bogotá el Consejo Distrital de Cultura, una organización adscrita a la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (SCRD). Este es un espacio de participación ciudadana donde se busca concertar, deliberar y participar en las políticas y planes culturales del Distrito. El Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio (SDACP), que agrupa todos los consejos de cultura de Bogotá, está reglamentado en la actualidad por el Decreto 480 de 2018 y lo conforman artistas de todas las disciplinas y grupos poblacionales, elegidos por votaciones.

En el año 2010, se crea el Instituto Distrital de las Artes - Idartes, entidad también adscrita a la SCRD, es decir que su presupuesto hace parte del presupuesto de la Secretaría. El objetivo de esta entidad es propender por los derechos culturales de los Bogotanos.

El Idartes, continúa la organización de su predecesor, el Instituto Distrital de Cultura y Turismo, en la forma en la que se otorgan las convocatorias y estímulos con base en los sectores artísticos, en una modalidad de concertación que se conoció como apoyos sectoriales. Cada sector y subsector artístico estaba organizado con base en los años de experiencia, el campo artístico y la especialidad, y tenía representación en espacios de concertación con el Distrito a través de los consejos distritales de cultura.

4. Los Colectivos de teatro.

Desde los procesos de concertación con el estado, el sector teatral se ha organizado según la trayectoria de los creadores y los colectivos que lo conforman, siendo larga trayectoria, mediana trayectoria y por último corta trayectoria las categorías de este sector. Larga trayectoria correspondía inicialmente a agrupaciones o colectivos que acumulan alrededor de quince años desde su formación, mediana, alrededor de cinco años, y corta, los que tenían entre uno y cinco años. Luego de su creación, IDARTES retoma este modelo y lo estructura de la siguiente forma, buscando responder a las necesidades de los colectivos:

"1. Larga trayectoria: grupos que cuenten con experiencia demostrable en las áreas convocadas de veinte (20) años o más.
2. Mediana trayectoria: grupos que cuenten con experiencia demostrable en las áreas convocadas entre diez (10) y veinte (20) años.
3. Corta trayectoria: grupos que cuenten con experiencia demostrable en las áreas convocadas entre tres (3) y nueve (9) años."

Por su parte, el Ministerio de Cultura fue el último en implementar este sistema de categorías por trayectoria para el teatro y le realizó el siguiente ajuste:

"1. Larga trayectoria: grupos que cuenten con experiencia demostrable en las áreas convocadas de veinticinco (25) años o más.
2. Mediana trayectoria: grupos que cuenten con experiencia demostrable en las áreas convocadas entre diez (10) y veinticuatro (24) años.

3. Corta trayectoria: grupos que cuenten con experiencia demostrable en las áreas convocadas entre tres (3) y nueve (9) años."

Como se ha señalado, esta investigación abordará el caso de tres colectivos de teatro, cada uno perteneciente a una categoría de trayectoria distinta. Estos colectivos han sido elegidos por ofrecer espectáculos de calidad teatral, tener público asiduo y regularidad en sus temporadas. Sumado a esto, la investigadora realizó una pesquisa durante el año 2019 a las temporadas de teatro, destacando montajes que tienen potentes usos de los lenguajes escénicos y conceptos que le llamaron la atención, sumado a la cantidad de funciones abiertas al público que se realizaron en el año 2019.

Los colectivos seleccionados para llevar a cabo el análisis, son los siguientes:

Larga trayectoria: Umbral teatro con 12 funciones (5 canceladas por época de Paro 2019)

Mediana trayectoria: la Congregación con 54 funciones. (tres canceladas por paro 2019)

Corta trayectoria: La casa de atrás con 5 funciones (aunque la diferencia en considerable con respecto a los demás, es que realizaron la producción de la temporada de la obra Esquina Berlín y Edipo Rey en el 2019).

4.1.1 Umbral Teatro.

Es un colectivo teatral que nace en 1991, cuando Carolina Vivas e Ignacio Rodríguez, actores del teatro la Candelaria, deciden empezar el nuevo milenio, de allí llega el nombre Umbral, con la creación de su propio grupo. Umbral Teatro se volvió un espacio para indagar en sus propias estéticas y lenguajes, y emprenden este camino con el objetivo de "profundizar el trabajo investigativo, el contexto social colombiano, la estética teatral y la dramaturgia" (*Umbral Teatro*, s. f.). Umbral Teatro es un colectivo que ha recibido varios premios y

estímulos, como la Beca Nacional de Creación Teatral de Colcultura en 1993, la Beca de Creación Teatral del IDRD en el año 1996, el premio de coproducción con el Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá en el 2004, entre otros. Este es un colectivo que ha creado 34 obras de teatro, las cuales han circulado nacional e internacionalmente, como en el caso del Festival de Teatro de Cádiz, en España en el año 2008 y el Festival Internacional Santiago de Guayaquil. Por otra parte, Umbral se ha convertido, gracias a su directora Carolina Vivas, en un referente en dramaturgia y escritura nacional al crear Punto Cadeneta Punto, un taller de formación en dramaturgia.

4.1.2 La Congregación Teatro.

La Congregación Teatro es una compañía escénica fundada en el 2007. Este colectivo nace a partir de un grupo de egresados de la Facultad de Artes ASAB de la Universidad Distrital, entonces Academia Superior de Artes de Bogotá. Allí, el director Johan Velandia se reúne con actores como César Álvarez, Rafael Zea, Diana Belmonte y Milton Lopezarrubla, entre otros, y realizaron sus primeros montajes, como 'El infinito sin estrellas', de Sandro Romero Rey; y 'Capítulo XII', inspirada en los 12 cuentos peregrinos, de Gabriel García Márquez. En palabras del director, La Congregación "nace con el objeto de crear un espacio de investigación para artistas de diferentes disciplinas que dialogan a partir de sus lenguajes sobre temas actuales de interés social, político y cultural, construyendo un vocabulario escénico dinámico, cambiante, ágil y plurisignificativo". El nombre del colectivo es una protesta a la madre del director, profundamente católica. La Congregación, también ha realizado trabajos de video danza como "Tríptico para inmigrantes". Este colectivo ha participado en varios festivales internacionales como el Festival de Bilbao en el año 2010, el FAE de Lima en el 2019, entre otros. Este colectivo cuenta con 12 obras de teatro y danza entre su repertorio.

4.1.3 La Casa de Atrás.

Este es un colectivo de teatro conformado por tres hermanos: un director de cine con énfasis en producción de guiones, un estudiante de literatura con énfasis en producción de textos dramáticos y una historiadora de Arte, que llegan al teatro en el año 2015 tras escribir "Las Siete Vidas de Belgrado", obra ganadora del Premio de Circulación Teatro en Movimiento de Idartes ese mismo año. En ese momento inician su carrera teatral, realizando montajes como "La Virgen del mercedes" y "Gloria y Ramona". Este colectivo ha mantenido anualmente temporadas de repertorio desde su creación, con asistencia continua en sus funciones.

4.2. Análisis de las entrevistas

Para estudiar el funcionamiento de los colectivos teatrales Umbral Teatro, La Congregación y La Casa de Atrás en términos de gestión cultural, economía y legislación cultural, se realizaron dos muestras de entrevistas semi dirigida, con el objetivo de conocer cómo son las dinámicas de trabajo de los colectivos. Adicionalmente, veremos cómo se relacionan con los planteamientos de gestión teatral, economía cultural y legislación cultural colombiana que fueron mencionados anteriormente.

Para los fines de este trabajo, se recopilaron los siguientes datos sobre los colectivos tomados como caso de estudio. En la primera entrevista, se conocieron detalles sobre el funcionamiento creativo y en la segunda, buscamos responder a los siguientes puntos:

1. *Organización del colectivo:* Cantidad de integrantes y roles de trabajo en el funcionamiento administrativo del colectivo.
2. *La matriz Foda (de la gestión teatral) y los colectivos.*
3. *Aspecto financiero*: La forma en la que financian sus montajes teatrales.

4. *Legislación:* Su relación con la legislación cultural colombiana.

4.2.1 Organización del colectivo.

Gestión de recursos: La gestión de recursos es el proceso de planificar, programar y asignar previamente los recursos para maximizar su eficacia. (Hansen, 2018) Para estudiar la organización de los colectivos, se analizarán la cantidad de integrantes que los conforman, ya que los tres colectivos se apoyan de personal externo según sea la necesidad del proyecto, los roles de trabajo que existen, las horas que dedican a esos roles y cómo asumen las distintas responsabilidades.

Tabla 1

Número de integrantes de los colectivos

Colectivo teatral	**Umbral Teatro**	**La congregación**	**La Casa de Atrás**
Cantidad de integrantes.	4	2	4

Uso del tiempo, Umbral Teatro.

Esta información fue sacada de la primera y segunda entrevista que se le realizó a la directora del colectivo teatral Carolina Vivas sobre cómo se organiza el colectivo y cómo administra su tiempo para realizar las actividades propias del funcionamiento.

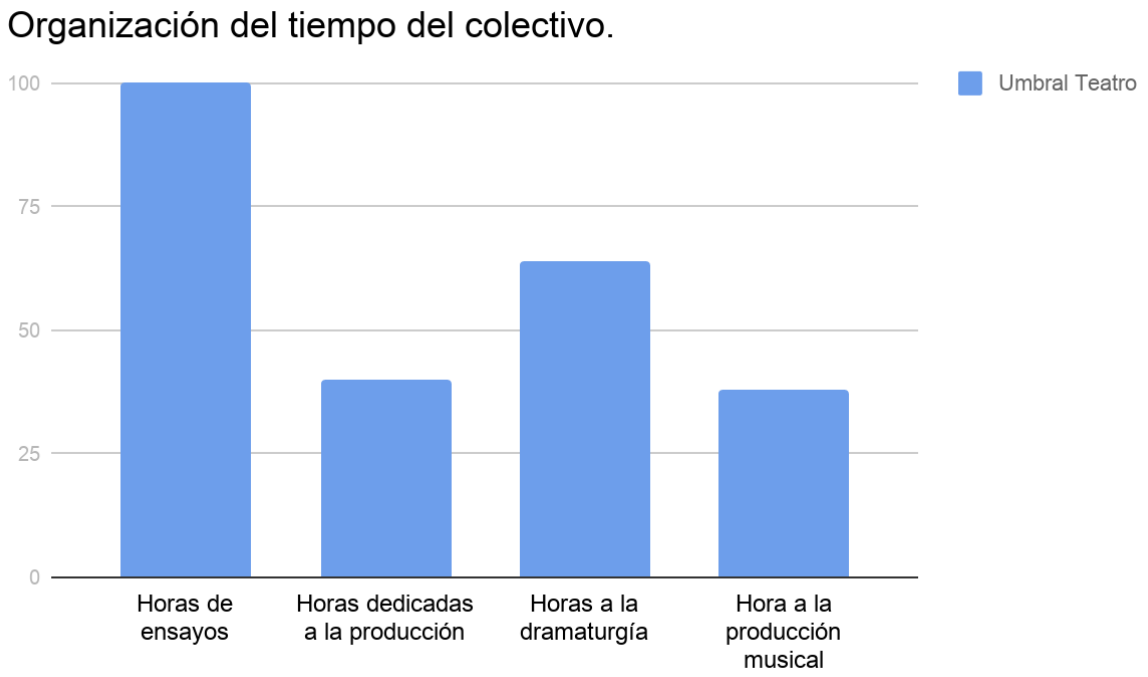


Gráfico 1

Umbral Teatro, invierte su tiempo como colectivo en la creación de obras. La duración del periodo de ensayos de cada montaje es de 4 y 5 cinco meses en promedio.

El trabajo administrativo es realizado en su totalidad por su directora general, Carolina Vivas, como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 2

Roles de trabajo administrativo en Umbral Teatro.

Gestión de recursos.	**La directora general.**
Administración de recursos económicos.	La directora General.
Difusión y prensa (en temporadas	La directora General.
Producción general.	La directora General.

Por estas actividades, la directora no recibe remuneración, sólo por su trabajo en la dirección teatral de los montajes. Para estas actividades no tiene horarios fijos de trabajo, los realiza cuando no se encuentra en proceso de montaje, lo que la directora denomina "tiempos muertos"(C. Vivas, comunicación personal, 18 de febrero de 2019). La difusión de los montajes se realiza aproximadamente una semana antes de estrenar. Como se puede evidenciar, el colectivo trabaja con el concepto de que el actor se dedica a actuar y no a realizar otras actividades. La forma de organizar el colectivo es asumida por la directora. Según ella: "no invitaré a los actores que trabajan en el colectivo por lo de los buses, por amor al teatro, además en larguísimas jornadas de trabajo, a administrar miseria" (Vivas, op. cit.). Con este panorama sería pertinente cuestionar, ¿cómo pretende el diagnóstico realizado por el Centro de Estudios Económicos de la Universidad de los Andes que colectivos como Umbral Teatro tengan división de roles, si el dinero recaudado no alcanza para realizar pagos significativos?

Uso del tiempo, la Congregación Teatro.

De la entrevista semi dirigida al director del colectivo, Johan Velandia se concluyó que en La Congregación los actores son invitados por proyectos. Los únicos miembros fijos son solo dos: el director general Johan Velandia y Diana Belmonte. Hay un asistente que releva a Diana cuando no puede realizar algunas actividades, pero no es miembro.

La organización del colectivo funciona de la siguiente forma cuando asumen un proceso de montaje.

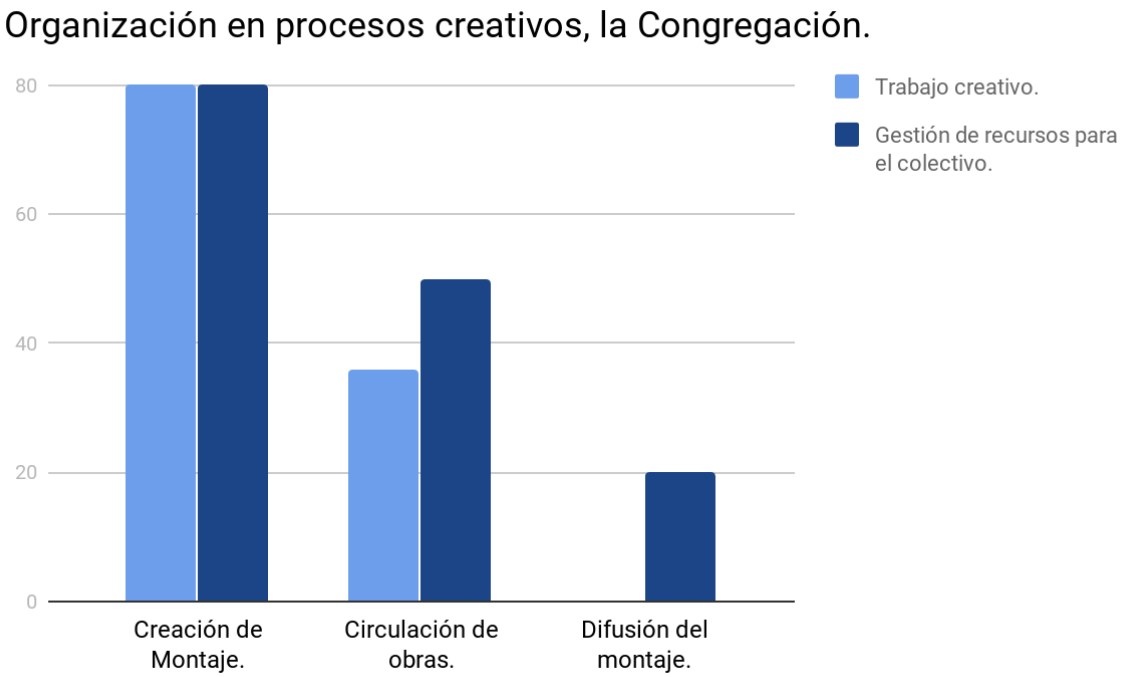


Gráfico 2

Nota: La tabla está organizada en horas de trabajo.

El director de La Congregación, se enfoca en las actividades de creación, producción y gestión a la par, los actores solo participan en la creación y en la circulación de las obras. La difusión se realiza durante el proceso de montaje.

Las actividades administrativas y organizativas del funcionamiento del colectivo son realizadas por el director, Johan Velandia y Diana Belmonte, de la siguiente forma (J. Velandia, comunicación personal, 25 de febrero de 2020):

Tabla 3

Roles de trabajo administrativo en La Congregación.

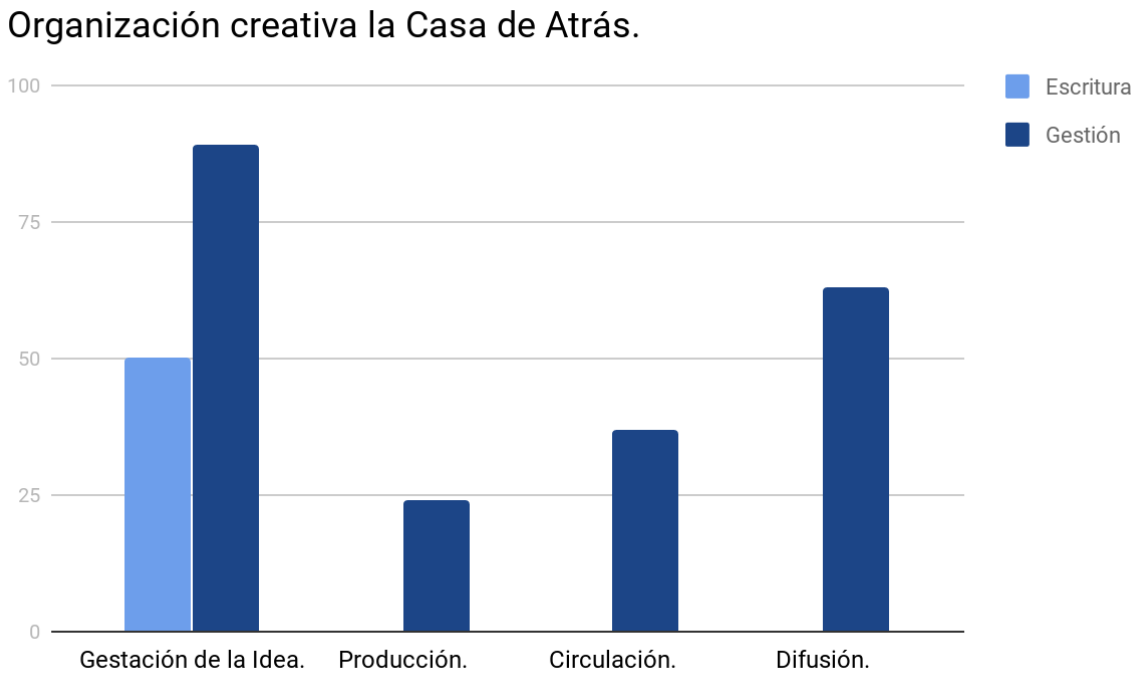
Gestión de recursos financieros	**Johan Velandia**

Producción general	Diana Belmonte y Johan Velandia.
Difusión, prensa y medios.	Diana Belmonte y Johan Velandia.
Administración financiera de los recursos.	Johan Velandia.

Por desempeñar estos roles administrativos en proyectos grandes, becas o premios, cobran el 10%. Si el proyecto es pequeño, se negocia con el colectivo el porcentaje y si es muy corto no se cobra, pero lo usual es que exista un pago por estas actividades.

Uso del tiempo, la Casa de Atrás.

La casa de atrás está conformada por cuatro personas. Los miembros del colectivo son tres hermanos y una cuñada, es un colectivo familiar. Los miembros del colectivo no dirigen las obras, las escriben y las producen (N. Dávila & R. Dávila, comunicación personal, 2020)



Gráfica 3

Nota: La gráfica está organizada por horas de trabajo en tiempos de montaje.

El colectivo aporta la dramaturgia y los recursos financieros a los proyectos. Para su ejecución se apoyan en productores de campo.

Las actividades y roles de trabajo en el funcionamiento son realizados de la siguiente forma:

Tabla 4

Roles de trabajo administrativo en La Casa de Atrás Teatro.

Difusión.	**Diseñadora Gráfica. Laura.**
Gestión de recursos financieros.	Ricardo Dávila.
Administración de recursos financieros	Natalia Dávila.
Director General: Planea ideas y verifica	Nicolás Dávila.

su ejecución.

Al realizar estas actividades administrativas siempre se pagan. No tienen un porcentaje fijo, pero independientemente del tamaño del proyecto, siempre debe existir un pago. No tienen horarios fijos para realizarlas, pero se reúnen dos veces por semana para verificar cómo van los proyectos que tienen en marcha y se relevan si alguno tiene inconvenientes.

4.2.2 La matriz Dofa y los colectivos.

Según Miguel Pérez (2006. P.26), un colectivo teatral debe tener la herramienta matriz FODA para identificar los puntos débiles o fuertes que tiene el colectivo y poner esto en función de lograr los objetivos planteados. (agrupación de personas reunidas con un objetivo en conjunto, representadas por una persona)

Por esto, la matriz DOFA estudia factores internos y externos. Los externos se centran en el contexto donde existe el colectivo y los internos en el funcionamiento del mismo, midiendo qué cosas son potenciales y cuáles son mejorables.

Tabla 5

La matriz FODA

Factores Externos	**Estos factores no son controlables, ninguna acción de la empresa puede influir en su existencia. Ellos simplemente están allí.**

Amenazas.	Las amenazas son los factores que suponen riesgos para la empresa. Son externas, por lo que difícilmente podemos controlarlas; pero podemos elaborar planes de contingencia para enfrentarlas.
Oportunidades.	Al igual que las amenazas, no se tiene control directo sobre las oportunidades, pero sí podemos desarrollar planes para aprovecharlas. Estamos hablando de posibles ventajas para que la empresa lo haga mejor, lo que puede significar la diferencia entre esta y la competencia.

Factores internos.	**Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.**

Debilidades.	Aspectos que aun cuando están bajo control o pueden ser controlados, significan desventajas frente a la competencia y hacia la consecución de los objetivos.
Fortalezas.	Las fortalezas son los aspectos positivos internos del negocio y que por lo tanto están bajo control. se profundiza preguntándole a los clientes y al mercado.

A continuación, se expondrá en una matriz DOFA para los colectivos estudiados:

Umbral Teatro

Tabla 6

Matriz DOFA de factores externos para Umbral Teatro.

Factores Externos	
Amenazas.	-Los costos por tener una personería jurídica superan las ganancias del colectivo. -La situación generada por el Covid 19.
Oportunidades.	-Poder participar en las Becas del Ministerio gracias a su personería jurídica.

Según las dinámicas del colectivo, los factores externos afectan las oportunidades que podría llegar a tener el colectivo.

Tabla 7

Matriz DOFA de factores internos para Umbral Teatro.

Factores internos.	
Debilidades.	-No tiene músculo financiero. - Su público son universitarios, con poca capacidad adquisitiva. -Sus producciones son costosas. - Los gastos fijos de tener un espacio son mayores a las ganancias.
Fortalezas.	Son reconocidos en el sector teatral. Sus producciones tienen calidad teatral. Son un referente teatral.

La Congregación Teatro.

Tabla 8

Matriz DOFA de factores externos para La Congregación.

Factores Externos	
Amenazas.	-La situación generada por el Covid 19.
Oportunidades.	-La formación virtual ha tenido un auge.

Tabla 9

Matriz DOFA de factores internos para La Congregación.

Factores internos.	
Debilidades.	-No tienen un músculo financiero.
Fortalezas.	-Son actores reconocidos que las personas desean ver actuar. -Sus creaciones gozan de buena reputación en el sector por su calidad y estilo.

Desde la pandemia, el colectivo ha pausado sus temporadas y demás actividades. Sin embargo, se las han arreglado para seguir creando y han creado talleres virtuales para conseguir recursos para el colectivo.

La casa de atrás

Tabla 10

Matriz DOFA de factores externos para La Casa de Atrás Teatro.

Factores Externos	
Amenazas.	-La situación generada por el Covid 19.
Oportunidades.	- Gestionaron proyectos virtuales, pero no son de teatro.

Tabla 11

Matriz DOFA de factores internos para La Casa de Atrás Teatro.

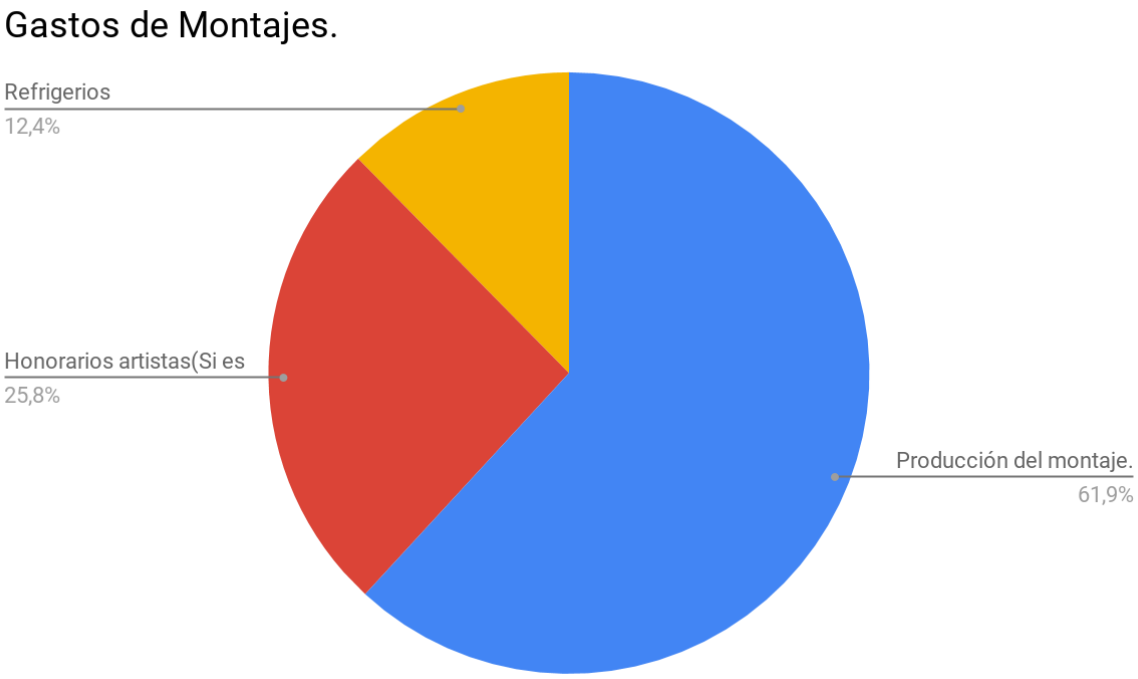
Factores internos.

Debilidades.	-No dirigen sus obras.
Fortalezas.	-Su público tiene capacidad adquisitiva. -Sus estrategias de difusión logran enganchar a las personas para asistir. -Sus montajes son bien reconocidos por la crítica teatral.

4.2.3 Las finanzas de los colectivos.

Según el Diagnostico Económico del Centro de Estudios Económicos de la Universidad de los Andes (2006), el teatro sufre de la enfermedad de los costos o sobrecostos. De acuerdo con Baumol (citado en Castro, R. et al, 2006), la enfermedad de los costos se presenta por varias razones. Una de ellas es que, con la industrialización, algunos bienes se han ido abaratando con el paso del tiempo, mientras que otros bienes y servicios han incrementado su valor y los costos de crear estos bienes u ofrecer esos servicios también han aumentado. Esto aplica de manera particular para los espectáculos en vivo. Según Baumol y Bowen (op. Cit), los salarios de los artistas, productores, directores, entre otros, han aumentado significativamente, pero no de la misma forma el costo por entrada, y es en ese punto donde se genera la enfermedad. Esta situación, para Baumol y Bowen, genera claramente una desventaja en el sector y donde el aumento de precios llevará a una espiral a las artes presenciales que las llevará a su extinción. (dicha teoría fue creada en los 60 y es una teoría creada en Estados Unidos).

Las finanzas de Umbral teatro.

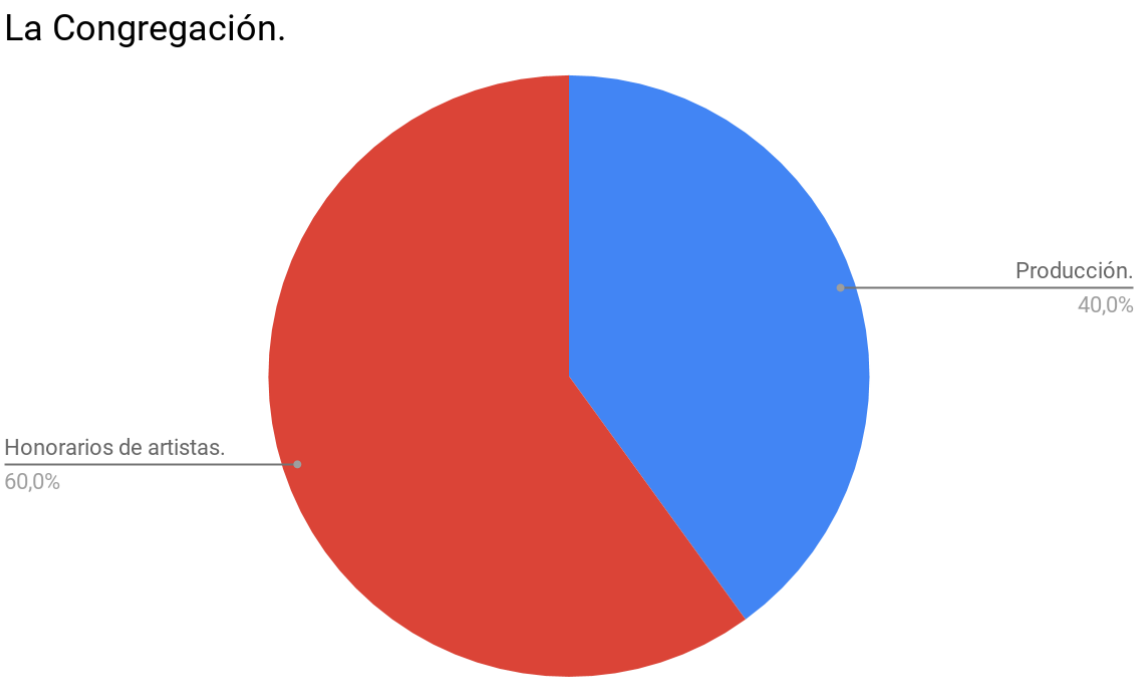


Gráfica 4

Nota: este es un referente para cuando existe financiación.

La administración del gasto en Umbral Teatro se realiza siempre primando la producción de la obra sobre el pago de los artistas implicados, esto para que siempre prime la calidad estética. En caso de que exista una beca o un apoyo, se realiza un pago mínimo a los artistas, en caso contrario, este trabajo es una donación de parte de los artistas. Las deudas o desfalcos, son respaldados por el patrimonio de Carolina Vivas e Ignacio Rodríguez. Es importante señalar que el colectivo lleva diez años, desde que son persona jurídica, cerrando sus balances en pérdidas financieras. El costo de tener un espacio propio en arriendo, como es el caso del Galponcito, les genera un gasto bimensual de seis millones de pesos, el cual es asumido por Carolina Vivas cuando el colectivo y la sala no alcanzan a cubrir dicho gasto.

Las finanzas de la congregación.



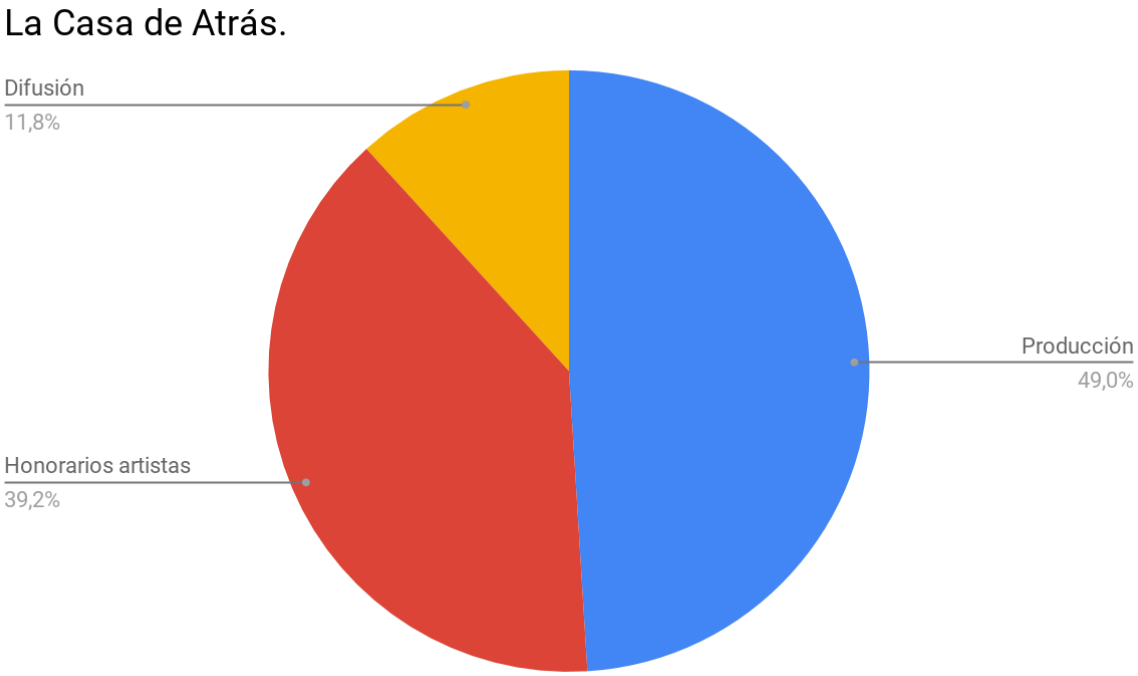
Gráfica 5

Nota: este es un referente para cuando existe financiación.

Cuando La Congregación tiene financiación, lo más importante es pagarles a los artistas, para el director es una prioridad reconocer su trabajo. Si no existe financiación, los actores aportan su trabajo y se repone este gasto con funciones pagas.

En caso de no tener financiación, el director presta el dinero para la producción y lo recupera cuando venden una función. El colectivo no tiene deudas, ya que, como nos comentó el director, no tienen una obligación más allá de pagarles a los actores, son personas naturales y no tienen un espacio físico en arriendo ni propio.

La casa de Atrás.



Gráfica 6

Nota: este es un referente para cuando existe financiación.

Este colectivo tiene la posibilidad de sufragar los costos de sus montajes cuando no existe una beca o un apoyo financiero. Sin embargo, de los tres casos analizados, este es el colectivo que más mecenas ha tenido. La Casa de Atrás, sufraga los gastos de los montajes tanto en producción como en pago de artistas. El colectivo tiene una deuda de nueve millones, la cual será cancelada con el proyecto virtual de dramaturgia que se encuentran realizando. El colectivo no ha generado pérdidas ni deudas del ejercicio teatral. Sin embargo, en confinamiento no han podido generar ganancias del teatro. En vista de la coyuntura actual, han optado por mantenerse organizativamente como persona natural.

4.2.4. La legislación cultural y los colectivos.

Existe un amplio desconocimiento de la legislación colombiana para el teatro y para la cultura en general por parte de los colectivos. Dos de estos colectivos han participado en el Congreso Nacional de Teatro. Sin embargo, no conocen a cabalidad sus derechos.

Los tres colectivos han ganado becas, premios y reconocimientos, dos de ellos con el Ministerio de Cultura. Sin embargo, los tres colectivos argumentan que hace falta financiación para la cultura y que la situación actual ha evidenciado las falencias que tiene el sector, y que antes de la pandemia eran asumidas por los colectivos con la autogestión.

Aunque en la primera entrevista realizada al colectivo La Casa de Atrás, este se encontraba de trabajar con base en la Ley Naranja, con la pandemia su postura optimista cambió por una actitud crítica que converge con lo señalado por los otros colectivos: la economía naranja ha desviado la mirada frente a las necesidades reales del sector. No ven con buenos ojos el dejar de ser colectivos teatrales y pasar a ser llamados emprendedores, ya que eso borra la lógica del teatro.

5. Conclusiones.

Luego de exponer y de confrontar lo que plantea la gestión cultural, la economía y la legislación cultural se concluye que:

1. El auge teatral Bogotano que se señala al inicio de esta investigación se debe a la necesidad, un deseo creativo férreo que tienen los artistas del sector teatral de continuar haciendo teatro, aun en confinamiento y aun en las circunstancias más agresivas, como en el caso de Umbral Teatro. Al momento de finalizar esta investigación, este colectivo

se encuentra en proceso de entregar el local donde funcionaba la sala de teatro y liquidará su persona jurídica. Existe un férreo deseo de seguir creando y esta es la principal causa para continuar.

El Estado ha incumplido con la Ley de Teatro y el país lleva más de cuatro años sin un Plan Nacional de Teatro. Sin embargo, esto no parece ser un motivo de alarma o preocupación para el Estado, pues primero viabilizó la Economía Naranja, mientras que el tema de la Ley de Teatro ha quedado en el papel. Por otro lado, los conceptos de gestión cultural no ayudan a alivianar la asfixia económica del colectivo, pues simplemente nos plantean algo que es evidente y no soluciones que respeten la lógica creativa del colectivo.

2. La auto explotación de los artistas ha generado que las deudas o pérdidas no sean mayores. Las horas de trabajo que implican las producciones no se alcanzan a cubrir con los porcentajes que cobran a partir de las funciones. Hablar de una enfermedad de sobrecostos por honorarios no resulta lógico cuando en los colectivos los artistas sacrifican su salario. Es totalmente descontextualizado decir que en Colombia existe esta enfermedad, cuando los síntomas vienen de otro lado. Tal como se señaló, los colectivos no siempre alcanzan a pagan salarios a los artistas. Las leyes de Baumol y Bowen van en contravía de la lógica teatral. ¿No se podría crear una teoría económica que entienda la lógica del quehacer teatral? Nos hace falta una teoría que le aporte al colectivo sin que tenga que obligarlo a transformarse.

   Sin duda es urgente realizar una cartografía teatral bogotana, que nos permita conocer a fondo las necesidades del sector y con base en eso plantear soluciones y no obligar a los colectivos a seguir normas que no conocen y que no comprenden.

3. La legislación colombiana, tiene una deuda histórica con el teatro y tal como lo señala el Diagnostico Económico, el teatro requiere nuevos estímulos que promuevan la formación de públicos y que estimulen la creación. Crear parafiscales a los colectivos artísticos es un agotamiento sistematizado, porque estos costos tributarios van en contravía de lo que propone la Constitución Política de Colombia (1991), que consagra en los artículos 70 y 71 que son tareas del Estado preservar, cuidar y proteger la cultura. Por lo que pudimos ver, el Estado no está cumpliendo y así lo señala el columnista de la Revista Dinero, Erick Behar: "Colombia necesita urgentemente apreciar la cultura. Los esfuerzos por sostener teatros y grupos deben verse recompensados, pero deben ser reales, no discursivos, el Estado debe asumir un papel activo y no el de un coach emprendedor" (Erick Behar).

4. La legislación creada en torno al teatro es escasa y no alcanza a responder a las necesidades del sector. La pandemia ha evidenciado la fragilidad del sector y los discursos que promovían la autogestión han cambiado al ver que las condiciones que esta plantea, van en contravía del sector. Como señala el colectivo La Casa de Atrás, la pandemia agudizó la crisis y llegaron los juegos del hambre.

5. El teatro no puede vivir bien y contribuir a la construcción de una ciudadanía cultural si no se subvenciona en pro de mayor calidad y oferta. No se trata de otorgar subsidios a todos los grupos sin ninguna razón, sino de generar algo de competencia sana con financiamiento sostenible solo para las artes escénicas, sin que otros subsectores puedan acceder a estos fondos.

Bibliografía

Ángel Fernández Montesinos. (2012). Qué se entiende por un teatro de calidad. *Boletín Iberoamericano de Teatro para la Infancia y la Juventud*, *7*, 4-7.

Antonio Javier González Rueda, & Luis Ben Andrés. (s. f.). *Gestión cultural • Manual Atalaya*. UNESCO. Recuperado 26 de agosto de 2020, de http://www.atalayagestioncultural.es/capitulo/gestion-cultural

Castro, R., Roldan, J. M., Rodríguez, K., Betancourt, P., García, L., Castro, M., & Bohórquez, C. (2006). *Diagnóstico económico de los espectáculos públicos de las artes escénicas en Bogotá: Teatro, danza, música y circo.* Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico – CEDE Facultad de Economía Universidad de los Andes.

Congreso de Colombia (1991). *Constitución Política de la República de Colombia, Pub. L. No. 116.*

Congreso de Colombia (1997). *Ley General de Cultura Pub. L. No. 397*

Congreso de Colombia (2007). *Ley del Teatro Colombiano Pub. L. No. 1170*

Dávila, N., & Dávila, R. (2020). [Comunicación personal].

Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE (Ed.). (2017). *Boletín técnico. Encuesta de Consumo Cultural (ECC) 2017*.

Hansen, B. (2018, noviembre 20). *¿Qué es la gestión de recursos y por qué es importante?* https://www.wrike.com/es/blog/que-es-la-gestion-de-recursos-y-por-que-es-importante/

Herramientas para la gestión cultural pública. (s. f.). Ministerio de Cultura. Recuperado 26 de agosto de 2020, de https://www.mincultura.gov.co/areas/fomento-regional/Documents/ManualGestion_optimized_Final_11_06_13.pdf

Juan Ignacio Muñoz. (2020, junio 7). Contra la autogestión. *Página 12*. https://www.pagina12.com.ar/270819-contra-la-autogestion?fbclid=IwAR2csJ8duh8CJtj5ZOOc766MswAAzZms4hxwY3qA8WeYR5nEhMPqzz3up8A

Ministerio de Cultura de Colombia. (2019a). *El ABC de la economía naranja*. https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/atencion-al-ciudadano/_ABC_ECONOMI%CC%81A_NARANJA_.pdf

Ministerio de Cultura de Colombia. (2019b). *Memorias del VII Congreso Nacional de Teatro*. https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/SiteAssets/Paginas/MinCultura-presenta-las-Memorias-del--VII-Congreso-Nacional-de-Teatro-/Memorias%20del%20VII%20Congreso%20Nacional%20de%20Teatro.pdf

Pedro A. Vives Azancot. (s. f.). *Concepto de cultura para la gestión • Manual Atalaya*. UNESCO. Recuperado 26 de agosto de 2020, de http://www.atalayagestioncultural.es/bibliografia/concepto-cultura-gestion

Pérez Martín, M. A. (2006). *Técnicas de Organización y Gestión Aplicadas al Teatro y al Espectáculo*. Ñaque Editora. 9788489987852

Por Medio De La Cual Se Fomenta La Economía Creativa Ley Naranja, Pub. L. No. 1834 (2017). https://www.economianaranja.gov.co/media/5ruhnndp/ley-1834-del-23-de-mayo-de-2017.pdf

Umbral Teatro. (s. f.). Recuperado 26 de agosto de 2020, de https://umbralteatro.co/Nosotros

Unidad Nacional de Artistas. (Producción) *Economía Naranja: ¿El arte como mercancía?* [Video conferencia] 2017, junio 12. De: https://www.youtube.com/watch?v=ECKPpokkiy8

Velandia, J. (2020, febrero 25). [Comunicación personal].

Vivas, C. (2019, febrero 18). [Comunicación personal].