

## Los desafíos de la gerencia en las organizaciones creativas y culturales en Colombia

*The challenges of management in organizations creative and cultural in Colombia*

Recibido: 18-06-2020 • Aprobado: 14-01-2021 • Página inicial: 65 - Página final: 78

Alejandra Julieth Bedoya Londoño\*

**Resumen:** en este artículo se presenta un acercamiento a los conceptos de economía creativa y economía naranja, y se exponen las potencialidades y oportunidades que pueden ser aprovechadas por las empresas creativas y culturales, a partir de su conocimiento, sus fortalezas y debilidades. Así mismo, se hace una exposición de los grandes desafíos que tiene la gerencia de las empresas del sector naranja, dentro de los que se destaca el reto de diseñar e implementar estrategias para la sostenibilidad económica de las mismas.

**Palabras clave:** economía creativa; economía naranja; arte; cultura; gerencia.

**Abstract:** This article presents an approach to the concepts of creative economy and orange economy, and exposes the potentialities and opportunities which can be taken advantage of by creative and cultural enterprises from their knowledge, strengths and weaknesses. It also presents the great challenges that the management of the companies in the orange sector has, amongst which the challenge of designing and implementing strategies for their economic sustainability stands out.

**Keywords:** Creative economy; Orange economy; arts; culture; management.

JEL: Z19

\* Administradora de Empresas de la Universidad de Antioquia, Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAFIT, actualmente gerente de la Corporación Festival de Cine de Santa Fe de Antioquia.

alejabedoyal@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5864-2477>

## Os desafios da gestão em organizações criativas e culturais na Colômbia

**Resumo:** este artigo apresenta uma abordagem aos conceitos de economia criativa e economia laranja, e expõe as potencialidades e oportunidades que podem ser aproveitadas por empresas criativas e culturais, com base em seus conhecimentos, pontos fortes e fracos. Da mesma forma, são apresentados os grandes desafios que tem a gestão das empresas do setor laranja, entre os quais destaca-se o desafio de desenhar e implementar estratégias para a sua sustentabilidade económica.

**Palavras-chave:** economia criativa; economia laranja; arte; cultura; gestão.

## Introducción

Durante los últimos años, en Colombia se ha escuchado hablar frecuentemente de economía naranja e industrias creativas y culturales. Estos nuevos conceptos han generado diversas opiniones entre defensores y detractores de los términos. Más allá de favorecer una u otra posición, con este escrito se quiere brindar herramientas que, desde estos conceptos permitan entender mejor la industria creativa, así como compartir conocimientos y experiencias en torno a la gerencia de empresas creativas y culturales, para que el lector reflexione y forme su propio criterio.

Para iniciar, presentaremos algunas definiciones cercanas a la *economía creativa*. De acuerdo con la tesis establecida por John Howkins, pionero del tema a principios del nuevo milenio, la *economía creativa* comprende los sectores en los que el valor de sus bienes y servicios se fundamenta en la propiedad intelectual, tales como: arquitectura, artes visuales y escénicas, artesanías, cine, diseño, editorial, investigación y desarrollo, juegos y juguetes, moda, música, publicidad, software, televisión, radio y videojuegos (ConnectAmericas, *s. f.*).

Por su parte, tenemos el concepto de economía naranja definido por Iván Duque Márquez y Felipe Buitrago Restrepo, en su libro «La Economía Naranja: Una Oportunidad Infinita», y publicado por el BID -Banco Interamericano de Desarrollo- en el año 2013:

El conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual. El universo naranja está compuesto por: i) la Economía Cultural y las Industrias Creativas, en cuya intersección se encuentran las Industrias Culturales Convencionales; y ii) las áreas de soporte para la creatividad (p. 40).

Con estas definiciones avanzaremos en el desarrollo de nuestro texto, entendiendo que ambos conceptos continúan desarrollándose y complementándose día a día.

### El aporte del sector creativo

El interés por impulsar el sector creativo no es un asunto caprichoso; se fundamenta en la intención de potencializar un sector para maximizar los beneficios económicos al país y su aporte al PIB, y por su puesto generar bienestar para la población (Portafolio, 2019). El sector de la economía creativa, año tras año, hace una importante contribución a la economía mundial. Según el informe «Tiempos culturales» de la UNESCO, el primer -y hasta ahora único- mapa mundial de las

industrias culturales, sólo para 2015, este sector generó 2.25 billones de dólares de ingresos a la economía global, lo que representó el 3% del PIB mundial y adicionalmente en este mismo período, generó empleo a 29.5 millones de personas, lo que equivale al 1% de la población económicamente activa del mundo (UNESCO, 2015). Así, si se potencializa el sector, se pueden crear aún más beneficios en la economía del mundo y su población.

Para 2018, en Colombia, las industria creativas y culturales ya alcanzaban una participación del 3,2% del PIB nacional, es decir, una cifra cercana a los \$ 28,4 billones de acuerdo con cifras presentadas por el DANE (2019). Un porcentaje significativo, si además tenemos en cuenta que la contribución del petróleo al PIB es del 7,5%.

Adicionalmente, y no menos importante que este balance, se destaca que las industrias creativas y culturales en Colombia, durante 2018, según el mismo informe del DANE, generaron cerca de 540.000 puestos de trabajo en actividades varias como creación, producción y distribución de bienes y servicios de contenido cultural y creativo que se pueden proteger por derechos de propiedad intelectual. Con los datos anteriormente expuestos, se evidencia la importancia de la economía creativa, no solo por su aporte al PIB, sino también para propulsar la creación de empleo, lo que contribuye a la generación de bienestar para los colombianos (Fedesarrollo, 2019).

Así, lo que se pretende con el impulso de las industrias culturales y creativas es sacarle un mejor provecho al sector y poner el tema sobre la mesa para la discusión, de manera que haga parte de la agenda de las instituciones, los gobiernos, y las personas en el país, pues para potencializarlo se requiere la participación articulada de diversos actores, tanto del ámbito público y privado como de los diferentes niveles de los entes territoriales. En términos generales y desde una mirada exógena, se pueden observar las potencialidades y oportunidades de la economía naranja en el mundo, pero su aprovechamiento solo dependerá de una combinación de oportunidades del mercado con una buena dosis de capacidades de las empresas y de qué tan preparadas estén las organizaciones para aprovecharlas, por lo que a continuación le daremos una mirada al sector desde el interior de las organizaciones.

### ***Organizaciones culturales y creativas***

Entender la diferencia que existe entre los seres humanos y las múltiples formas de su pensamiento, es fundamental para la vida y evolución humana, pero lo es aún más para el éxito de las empresas culturales y creativas. Las organizaciones creativas, al igual que otras empresas de diferentes sectores, tienen un componente

técnico, que es la razón de ser y el alma de las organizaciones, y, a su vez, tienen un componente administrativo que soporta el funcionamiento del primer componente. Analógicamente podemos compararlo con un espectáculo circense, en el cual, algunos de los artistas del equipo prestan sus hombros como base para que sus compañeros suban y hagan sus malabares desde lo más alto. Este espectáculo acrobático requiere tanto del soporte de la base como de la habilidad del malabarista a la vista.

Desarrollando esta idea, resaltamos que, para que una organización cultural tenga éxito, es indispensable que pueda contar tanto con un buen equipo de artistas como con un buen equipo administrativo que soporte cada puesta en escena y que, en conjunto consoliden un solo equipo de trabajo. Los artistas son, entonces, el alma de las organizaciones, pues son quienes proponen, sueñan, imaginan y crean desde las diferentes posibilidades creativas y expresiones artísticas. Entre tanto, el equipo de gestión es el que se encarga de liderar procesos que permiten obtener logros y cumplir con proyectos, tiempos, reglamentación y normatividad desde lo tributario, laboral, contable, jurídico y administrativo, para asegurar no solo el cumplimiento de los compromisos y obligaciones de la organización sino también para garantizar el bienestar de los mismos artistas y creativos.

Con frecuencia vemos grupos de artistas reunidos con artistas, soñando, pensando, creando, y construyendo obras. Obras que muchas veces se concretan, otras veces no se finalizan y en muchos otros casos jamás son exhibidas o vendidas por diferentes factores, dentro de los que se destacan la debilidad en la comercialización de productos culturales, el alto grado de informalidad y la falta de cumplimiento en los procesos y requisitos legales.

Pretender que un artista se dedique al mercadeo, las ventas y la contabilidad que requieren sus obras es condenarlo al fracaso, pues sus habilidades y competencias son generalmente unas y las requeridas para desarrollar los procesos en mención, son otras. Esa es quizás, una de las falencias más evidentes de algunas de las políticas de la *economía naranja* que actualmente se desarrollan en Colombia, pues pretende encargar a los artistas de labores para las cuales casi nunca están capacitados ni tienen, en la mayoría de los casos, las habilidades para desarrollarlas.

Así mismo, resulta inconveniente encargar al área administrativa la labor de crear, diseñar o componer obras artísticas, pues sus capacidades están enfocadas en otros talentos. De lo anterior derivamos que, en las organizaciones culturales son indispensables personas con formación en diferentes áreas del conocimiento, al igual que en una organización de cualquier sector económico. Así, este es uno de los retos más importantes que tienen las organizaciones culturales contemporáneas,

pues deben estar en la capacidad de conformar y consolidar equipos de trabajo interdisciplinarios que no solamente cumplan los roles de cada área, sino que estén en la capacidad de entender el pensamiento, criterio y sentir del otro, sin dejar de lado la esencia de su rol.

Ahora, abordando las dicotomías a que nos enfrenta el desarrollo de políticas públicas para impulsar la economía de las empresas creativas, todos tenemos amigos, profesionales de áreas no artísticas que manifiestan ser artistas frustrados, que expresan haberse querido dedicar a cantar, tocar un instrumento, pintar o bailar y que no lo hicieron por temor a no generar los suficientes ingresos para sobrevivir. Por otra parte, algunos detractores de las políticas de economía naranja, manifiestan que esta corriente lo único que quiere es monetizar la cultura y volverla rentable.

De la conjunción de estas premisas nacen algunos cuestionamientos que nos hacen reflexionar: ¿acaso vivir (no sólo subsistir) del arte no es eso lo que siempre han querido los artistas? ¿Acaso a los artistas no les gustaría que se les pagara bien y vivir con calidad, como lo puede hacer un profesional de cualquier otra área, sin tanta dificultad? ¿Acaso a los artistas no les gustaría que se protegieran los derechos de autor de sus obras? ¿Acaso a los artistas no les gustaría poder dedicarse plenamente a crear y que su pasión no sea solo para el fin de semana? Pues si es así, eso es justo lo que propone el concepto de *economía naranja* o *creativa*.

La *economía naranja* nos propone volver rentable la cultura, no sólo para quienes la comercializan, sino para los propios artistas y los diferentes miembros de los eslabones de la cadena productiva, y para lograrlo se necesita, al igual que en otros sectores de la economía, el apoyo de la institucionalidad, el acceso a recursos de inversión, infraestructura, la formación y creación de políticas públicas que favorezcan y apalanquen su crecimiento, fortalecimiento y el desarrollo como sector económico, garantizando su protección como sector cultural (BBC, 2018).

Así como las empresas culturales y creativas tienen necesidades en relación con su entorno, también tienen grandes retos desde su interior. Entender las dinámicas de creación artística, implica comprender que la producción no se da al igual en una empresa de manufactura que en una empresa cultural. Los tiempos de creación, como todo proceso que incluya un factor humano, es complejo y no obedece a un patrón de horarios y medidas. Aquí el reto es para los gerentes y profesionales de las ciencias exactas y áreas jurídicas. Entender las motivaciones y los intereses de los artistas y ayudarlos a crear sin condicionar su obra, es una labor del día a día.

Por su parte, los artistas también tienen grandes retos, pues muchas veces sus esquemas de trabajo, la informalidad, y la falta de rigurosidad en los procesos se

convierten en dificultades que impiden aprovechar las oportunidades que presentan los mercados a nivel mundial.

### ***Reglamentos y dificultades***

En Colombia, desde los diferentes entes territoriales se diseñan y realizan convocatorias, para fomentar la formación de artistas y la producción, creación, distribución y circulación de sus obras. Dentro de estas convocatorias se encuentran los programas de estímulos del Ministerio de Cultura, y de las diversas Secretarías de Cultura de los municipios y departamentos de Colombia. Sin embargo, en muchos casos, estos estímulos no son adjudicados en gran parte por el no cumplimiento de los requisitos legales para la contratación, tales como el RUT, registros mercantiles, bancarización, certificados de cumplimiento, un adecuado registro contable, certificaciones fiscales, entre otros. En otras oportunidades, estos estímulos no son adjudicados por falencias en la formulación de proyectos, pues hay debilidades en la definición de objetivos, metas e indicadores, argumentación y justificación, medición de los impactos del proyecto y, por supuesto, en la elaboración de presupuestos.

Así, uno de los retos de la gerencia de una empresa creativa está en conformar un equipo interdisciplinario que realice aportes desde las diferentes áreas que requiere la organización, para favorecer el éxito de las mismas, garantizar el acceso a recursos de los programas de estímulos, así como una adecuada ejecución de estos proyectos y finalmente lograr la sostenibilidad económica de estas.

Acompañar a los artistas en los procesos de formalización es otro de los grandes retos de la gerencia de las empresas culturales, pero también lo es para los gobiernos a la hora de crear políticas públicas en la materia, pues en Colombia hay altos niveles de informalidad en la economía y, aún más, en el sector cultural, así como hay pocos datos sobre los artistas e información insuficiente sobre la generación real de ingresos del sector, debido a este mismo alto grado de informalidad.

Cuando las organizaciones logran atravesar los filtros y acceder a los recursos de los programas de estímulos, se presentan otras dificultades: unas de carácter técnico y otras de índole financiero. Las primeras hacen referencia al cumplimiento de todas las obligaciones derivadas de los contratos o convenios suscritos, tales como el cumplimiento de las metas, objetivos y obligaciones del proyecto, la rigurosidad en el otorgamiento de los créditos de los aliados, de acuerdo con los manuales de marca de las instituciones y la formalidad en los procesos de contratación de personas y proveedores necesarios para el desarrollo del proyecto.

Por su parte, las dificultades financieras en el desarrollo del proyecto ganador del estímulo, en muchos casos está ligada a la realización de pagos, de acuerdo con la normatividad y legalización de los pagos con recursos del estímulo, es decir, cada uno de los desembolsos realizados con dineros de las convocatorias, deben cumplir con una serie de requisitos, no solo por parte de la organización ganadora, sino de cada uno de sus aliados, contratistas y proveedores; pues al igual que ellos, estos deben cumplir la normatividad vigente y, adicionalmente, los requisitos específicos de cada convocatoria.

Dentro de las principales dificultades para legalizar los pagos con estos recursos, se encuentran: la ausencia de afiliación y aportes al sistema de salud, seguridad social y riegos profesionales, la ausencia del Registro Único Tributario (RUT) actualizado de acuerdo con la actividad económica de los artistas, y la ausencia de cuentas bancarias a nombre de los mismos, pues con frecuencia sus recursos son manejados en efectivo.

### **Gerencia de las organizaciones creativas**

Darle estructura a un sector que para algunos puede parecer desordenado, es otro de los retos de la gerencia en las organizaciones creativas, pues uno de los principales pilares de la administración es la planeación, y el sector cultural, en una proporción significativa, carece de esta buena práctica. Las organizaciones culturales se han acostumbrado a hacer sin planear, y es allí cuando se presentan fallas en la ejecución de los proyectos culturales, pues para poder cumplirle no solo a los clientes externos, sino también a los internos, es fundamental realizar una adecuada planeación.

Sin embargo, en las industrias artísticas, la planeación no puede ser un plan de trabajo diseñado por la gerencia y ejecutado por los creativos. Debe hacerse una planeación incluyente, para que la información fluya de manera circular y se ajuste a los tiempos y expectativas de los miembros del equipo de trabajo. En este ejercicio de planeación, deben abordarse las necesidades de los artistas, los requerimientos de la administración, y los objetivos y necesidades de los clientes y consumidores. Estos planes de trabajo deben ser flexibles y contemplar variables que puedan afectar el desarrollo del proyecto. Así mismo, lograr acuerdos entre las partes para definir fechas límites, entregables, procesos, información y el acompañamiento que requiere cada una de las áreas, así como establecer la manera de articular un área con otra, es fundamental para el éxito de los proyectos y las organizaciones culturales y creativas.

Luego de esta enriquecedora construcción, es muy importante que el desarrollo del plan pueda ejecutarse lo más cercano al diseño de este, y que, si se requiere realizar algún cambio, sea socializado con todo el equipo de trabajo. Así mismo es fundamental que durante la ejecución, la articulación del equipo de trabajo sea aún mayor que en la planeación y que se brinde el acompañamiento y soporte desde la gerencia a cada área.

Uno de los puntos más álgidos para sincronizar entre la administración y el área creativa de una organización, tiene que ver con la medición. Poder cuantificar, medir y valorar el desarrollo de los planes y objetivos de una organización es una labor importante de la gerencia de las organizaciones creativas y culturales, lo cual parece incomodar a las áreas creativas. Para la gerencia, esta labor es muy importante en tanto que brinda información sobre los procesos, proyectos y desarrollo de las actividades planeadas, permitiendo evaluar los resultados de la gestión, no sólo de los artistas sino de la gestión propia.

Con esta evaluación, lo que se pretende no es condenar ni señalar a las personas, sino que se identifiquen oportunidades de mejora y fortalecimiento para la organización y los propios equipos de trabajo. Esta evaluación además permite identificar la diferencia entre lo que se pretendía obtener y lo que en realidad se obtuvo, con el ánimo de realizar los cambios necesarios para ir cerrando cada vez más esa brecha en pro del bienestar de la organización y su equipo de trabajo.

Con estas evaluaciones, la gerencia de las organizaciones culturales debe generar procesos de gestión de conocimiento que permitan capitalizar la experiencia adquirida durante la ejecución de los proyectos, para así minimizar las fallas en el desarrollo de futuros proyectos, que, con seguridad, por tratarse de proyectos creativos, nunca serán iguales unos a otros, pero sí conservarán algunos elementos en común que pueden servir de base y aprendizaje para muchos otros proyectos y situaciones por las que con frecuencia atraviesan las organizaciones culturales.

Otra debilidad de los artistas y creativos con frecuencia radica en la definición de sus tarifas o precios de venta, que muchas veces son muy bajos y otras veces son exorbitantes. La definición de los precios de venta no puede obedecer solamente a un deseo desahogado por obtener ingresos. Requiere una metodología de costeo que implica que con el dinero obtenido en la comercialización del bien o servicio cultural no solo se le pueda remunerar la labor del artista, sino que se puedan cubrir los costos y gastos, fijos y variables, relacionados con los procesos de diseño, creación, producción, comercialización, administración y venta de los mismos.

Al no incluir todos los costos y gastos en la valoración de los productos culturales y en la fijación de precios, se corre el riesgo de que el artista salga perdiendo dinero y, por tanto, muchas veces no alcanza a recaudar ni siquiera los recursos necesarios para vivir y tener bienestar. El otro lado de la situación, lo representan quienes sobrevaloran sus proyectos: gracias a sus precios desfasados, estos productos nunca se comercializan y, por tanto, este segundo grupo de artistas tienen el mismo problema que el primer grupo: no alcanzan a recaudar los recursos necesarios para vivir y tener bienestar.

En este aspecto, la gerencia y su área financiera y contable juegan un papel muy importante para llevar a las organizaciones culturales a ser sostenibles en el tiempo, pues son los encargados de diseñar e implementar estrategias, para garantizar dicha sostenibilidad. Por lo anterior, se ratifica que lograr la consolidación de equipos de trabajo interdisciplinarios no sólo es muy benéfico, sino fundamental para las organizaciones culturales, porque además de ayudar en su fortalecimiento y mejoramiento de su desempeño, favorece el crecimiento y desarrollo del sector naranja de la economía.

Así, nos vamos acercando a uno de los retos más visibles e importantes que tiene la gerencia en las empresas creativas y culturales, que es el diseño de estrategias para que la organización sea sostenible. Actualmente muchas personas en Colombia creen que el Estado es la única institución que tiene la obligación de llevar la cultura a los ciudadanos, y esto tiene fundamento en que, durante muchos años, el consumo de cultura en Colombia ha sido subvencionado por los gobiernos. En el libro *La Economía Naranja: Una Oportunidad Infinita*, Buitrago y Duque (2013) señalan que: “el acceso libre a la cultura se confunde (muchas veces) con la idea de que la cultura es gratis” (p. 93), lo cual ha perjudicado enormemente el consumo con pago de los productos y servicios culturales.

De otro lado, programas de salas abiertas o salas concertadas, en los cuales las diferentes secretarías de cultura pagan a los teatros las boletas para que los ciudadanos asistan sin costo a disfrutar de obras y espectáculos culturales en estos espacios, ha formado públicos sin disposición al pago y ha influido en la instauración de un pensamiento colectivo de que la cultura es gratis. Sin embargo, cuando un espectáculo es de entrada libre no quiere decir que el espectáculo sea gratis. Lo que quiere decir es que es sin costo para el espectador, porque hay alguien más que ya está haciendo el pago para que el público pueda disfrutar las presentaciones. Es importante en este punto resaltar que estas presentaciones no son gratis en tanto implican el trabajo de muchos artistas, profesionales y técnicos

de diferentes áreas, a las que se les deben remunerar su labor y también hay todo un staff y una importante partida presupuestal destinada a cubrir los gastos de logística, materiales, vestuarios, equipos técnicos, imprentas, software, entre otros, los cuales son indispensables para la creación y la cultura y, por supuesto, tienen un costo.

Frente a la creencia que la cultura es gratis, Buitrago y Duque (2013) también señalan que esta situación perjudica a los artistas y creadores en tanto les vulnera al menos dos derechos fundamentales: 1. El reconocimiento de su actividad como trabajo legítimo. 2. Una remuneración adecuada derivada de su labor. Y así mismo le niega a la sociedad el progreso que artistas, creativos y toda su cadena de valor, puedan aportarle.

Teniendo claro que la cultura y el arte no son gratis, la gerencia de las organizaciones creativas debe estar en la capacidad de crear estrategias para garantizar la sostenibilidad de las organizaciones creativas y culturales. Y en este punto se enfrenta no solo con un público que muchas veces no está dispuesto a pagar por el consumo cultural, sino que también debe trabajar con la forma de pensar de algunos artistas y creativos que creen que los gobiernos son los únicos encargados de financiar la cultura, de asignarles recursos para sus obras y los únicos responsables de llevar cultura a los ciudadanos. Si bien los gobiernos se encargan de diseñar e implementar políticas que favorezcan el desarrollo del sector cultural, la realidad es que las mismas empresas creativas deben procurar, además alcanzar su autonomía, solvencia y viabilidad económica, una vez más, como toda empresa de cualquier otro sector.

Así como es obligación del Estado garantizar el acceso a los derechos culturales, también lo es proteger la propiedad intelectual de las creaciones de los ciudadanos. Así, pues, para poder acercar a los ciudadanos a la cultura, en primer lugar, se debe reconocer el valor artístico y económico de las obras de sus artistas y garantizarles la protección de los derechos morales y patrimoniales de sus obras; una de las razones por las cuales la cultura no es gratis.

En este mismo sentido, se puede decir que, si bien los gobiernos son los encargados de garantizar el acceso a los derechos culturales, el arte y el desarrollo cultural mismo no corresponde únicamente a este. Para esta labor son fundamentales las alianzas público-privadas en las que el público-consumidor y el artista mismo juegan un papel fundamental.

Es importante anotar que, como en otras profesiones o áreas del conocimiento, dedicarse al arte o mejor aún, para ser un buen artista o tener buen desempeño y

buenos resultados en las profesiones u oficios culturales, artísticos y creativos, es indispensable tener pasión, habilidades y gusto por el arte y por la labor que se hace, y acompañarlo de cuidado, compromiso, formación, rigurosidad, autocrítica y capacitación, pero sobre todo siempre conservar el amor por lo que se hace. Quien elige el camino del arte por pensar que es fácil, no sabe cuanta dificultad encara el hacerlo bien. Muchas veces hay más exigencia en él que en el de las mismas ciencias exactas, aunque así no se crea.

El derecho a la cultura alude, además del acercamiento a las artes, a la posibilidad de interacción entre comunidades, al reconocimiento social y a la capacidad de repensarse. El arte desde su potencial expresivo se convierte en una de las vías más exploradas, ya que gracias a sus particularidades facilita el diálogo consciente. Entender el derecho al acceso a la cultura desde una dimensión global obliga a las diferentes instituciones del sector público y privado a emprender acciones conjuntas e integrales que favorezcan a los ciudadanos y, por supuesto, también el desarrollo del sector cultural.

Uno de los desafíos más importantes de las organizaciones culturales y creativas, que debe ser liderado desde su gerencia, es la educación en la cultura de pago en sus consumidores y espectadores, y en esta tarea, los procesos de formación de públicos desempeñan un rol esencial, pues promueven la motivación y desarrollo de criterios para incidir en el consumo positivo de cultura, considerando este proceso como la base para fortalecer las prácticas culturales, la circulación de los productos culturales, y el desarrollo de la industria creativa en el país. Así mismo, la formación de públicos lleva consigo el desarrollo de criterios para la apreciación del arte y del mundo en general, lo que favorece la capacidad crítica del público de apreciar mejor lo que lo rodea.

La formación de públicos es la ruta indispensable a seguir para lograr concordancia entre la producción y el consumo de arte, un consumo cultural que requiere sujetos críticos que encuentran en el arte una potente alternativa para el aprendizaje. Así mismo, el desarrollo de audiencias lleva consigo la formación ciudadana. La educación a través del arte es una herramienta para el fomento de valores ciudadanos, de competencias estéticas y culturales que les brindan a los espectadores elementos de juicio para comprender su realidad, con el propósito de incidir en la reflexión social y la construcción de hábitos responsables en las relaciones sociales, en las relaciones con el entorno y en los procesos comunitarios.

De lo anterior podemos concluir que, teniendo un público más formado y consciente, un sector más formalizado, un equipo de trabajo interdisciplinario, una metodología

para trabajar y un equipo de artistas más enfocados en los procesos creativos, la gerencia de las organizaciones culturales tiene más y mejores herramientas para el desarrollo de capacidades de flexibilización que favorezcan a la empresa cultural al momento de enfrentarse y adaptarse a los cambios de su entorno. Así mismo, se puede concluir que esta combinación de capacidades le ayudará a la gerencia a diseñar estrategias de sostenibilidad que le permitan aprovechar las oportunidades del mercado y su articulación con las políticas públicas del país.

Por último, concluimos que, hacer parte de una empresa creativa no es sencillo, pues como ya vimos, hay labores titánicas que los gerentes deben afrontar en el día a día. Sin embargo, ser parte de una empresa cultural le dará al gerente y a las personas que conformen el equipo de trabajo, la posibilidad de crear, soñar, cambiar, arriesgarse, compartir, explorar, aprender, pero nunca de aburrirse, porque en la creación de un producto artístico se disfruta tanto o más de lo que se disfruta cuando se es espectador, y ese hecho permite que el disfrute de una pasión no sea solo para el fin de semana, lo que sin duda redundará en personas más felices y, por tanto, en empresas más productivas.

## Referencias

- BBC. (16 de agosto de 2018). Colombia: qué es «la economía naranja» que quiere impulsar el presidente Iván Duque (y por qué es clave para generar riqueza). *BBC News*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-45173803>
- Buitrago, F. y Duque, I. (2013). *La Economía Naranja: Una oportunidad infinita*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-Econom%C3%ADa-Naranja-Una-oportunidad-infinita.pdf>
- ConnectAmericas. (s. f.). Economía Naranja ¿cómo definirla? *ConnectAmericas*. <https://connectamericas.com/es/content/econom%C3%ADa-naranja-¿cómo-definirla>
- DANE. (2019). *Economía Naranja. Primer Reporte*. DANE. [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli\\_cultura/economia-naranja/1er-report-economia-naranja-2014-2018.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli_cultura/economia-naranja/1er-report-economia-naranja-2014-2018.pdf)
- Fedesarrollo. (2019). *Importancia de las industrias creativas en la economía*. CRIP. [https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/iml\\_junio2019\\_digital.pdf](https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/iml_junio2019_digital.pdf)

Portafolio. (17 de diciembre de 2019). Economía naranja representa el 3,2% del PIB. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/economia/naranja-representa-el-3-2-del-pib-536646>

UNESCO. (2015). *Nuevo informe muestra que las industrias culturales y creativas suponen 29,5 millones de puestos de trabajo en el mundo*. [http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view-tv-release/news/new\\_report\\_shows\\_cultural\\_and\\_creative\\_industries\\_account\\_fo/](http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view-tv-release/news/new_report_shows_cultural_and_creative_industries_account_fo/)

### Para citar este artículo:

Bedoya, A. (2021). Los desafíos de la gerencia en las organizaciones creativas y culturales en Colombia. *En-Contexto*, 9(14), 65-78.

