



**Universidad del
Rosario**

PROYECTO DE CONSULTORÍA AL CÍRCULO COLOMBIANO DE ARTISTAS

Autores:

Maria Camila Pineda Tovar

Alejandro Escobar Angel

Pablo Daniel Jaramillo Abella

Martha Patricia Medina Navarro

Directores:

Luis Enrique Izquierdo

Rubiela Gómez Gómez

Especialización en Gerencia y Gestión Cultural

Escuela de Ciencias Humanas

Especialización en Gerencia y Gestión Cultural

Universidad del Rosario

Bogotá, Colombia - 2023

Tabla de contenido

1.	Resumen ejecutivo.....	4
2.	Introducción.....	5
3.	Descripción del proyecto.....	6
4.	Objetivos.....	8
5.	Justificación.....	9
6.	Población Beneficiaria.....	10
7.	Antecedentes.....	11
8.	Planteamiento del problema.....	13
9.	Marco teórico.....	15
10.	Marco referencial.....	18
	10.1 Marco jurídico.....	18
	10.2 Marco institucional.....	19
11.	Metodología.....	22
12.	Desarrollo de objetivos.....	24
	12.1 Diagnóstico.....	24
	12.1.1 Canvas.....	24
	12.1.2 DOFA.....	26
	12.2 Estrategias.....	30
	12.2.1 Política.....	30
	12.2.2 Financiera.....	32
	12.2.3 Comunicación externa.....	36
	12.2.4 Comunicación interna.....	39

12.2.5 Gerencial.....	42
13. Presupuesto.....	44
14. Referencias.....	45

1. RESUMEN EJECUTIVO

Título	PROYECTO DE CONSULTORÍA AL CÍRCULO COLOMBIANO DE ARTISTAS
Integrantes	Alejandro Escobar Angel, Pablo Daniel Jaramillo Abella, Martha Patricia Medina Navarro y Maria Camila Pineda Tovar.
Descripción del Proyecto	El proyecto consiste en una propuesta de consultoría con el propósito de fortalecer los procesos de gestión del Círculo Colombiano de Artistas (de ahora en adelante CICA) que están más debilitados. La consultoría le permitirá al CICA entender el origen de las dificultades actuales y trazar un plan de acción para alcanzar sus objetivos misionales y fortalecer su modelo de gestión.
Justificación	La necesidad de una consultoría para el CICA se justifica en la urgente búsqueda de soluciones a los problemas administrativos y la inestabilidad económica que afectan su funcionamiento actual. La consultoría tiene como objetivo identificar las causas subyacentes de estos desafíos y proponer estrategias efectivas para superarlos.
Objetivo general	Diseñar un plan estratégico enfocado a las áreas críticas del modelo de gestión del Círculo Colombiano de Artistas.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none">● Realizar un diagnóstico del CICA a través de diversas estrategias cuantitativas y cualitativas.● Identificar los puntos críticos y las áreas de mejora prioritarias dentro del funcionamiento del CICA.● Desarrollar estrategias de intervención específicas para cada línea identificada en el diagnóstico.
Población beneficiada	La población beneficiada directamente es la Junta directiva del CICA, quienes van a recibir la propuesta de mejora, así como las recomendaciones y consideraciones específicas. Y la población indirecta es, en un primer grado, el personal que trabaja en el CICA y, en un segundo grado, los afiliados y el público,
Costo	24.375.000

2. INTRODUCCIÓN

El Círculo Colombiano de Artistas (de ahora en adelante CICA), una entidad gremial¹ de primer grado², fundada en 1957, ha desempeñado un papel crucial en la promoción, protección y desarrollo de los derechos de los artistas y trabajadores culturales del país. Ha consolidado su posición como un referente en el medio, llevando a cabo una labor incansable para fomentar la diversidad, la inclusión y la formación artística. En los últimos 30 años, el CICA ha experimentado una transformación en su objetivo misional, que inicialmente era únicamente sindical, incorporando la producción cultural para generar espacios de promoción y mantener económicamente su sede administrativa, donde funciona el teatro Bernardo Romero Lozano.

Desde la firma del PACTO CICA-ASOMEDIOS en 1987, que aseguró beneficios económicos periódicos para artistas y gestores culturales, hasta la aprobación de la Ley 1403 en 2010, conocida como la Ley Fanny Mikey, que modificó el régimen de derechos de autor y derechos conexos en Colombia, el CICA ha demostrado su capacidad para lograr avances significativos en la protección de los derechos y remuneración de los artistas, técnicos y gestores.

A pesar de enfrentar desafíos administrativos y financieros en la actualidad, el CICA ha mostrado una admirable adaptabilidad, especialmente durante la pandemia, al trasladar sus actividades a plataformas virtuales, subrayando así su compromiso continuo con la promoción y difusión de la cultura incluso en circunstancias adversas.

Esta consultoría desarrolla estrategias de mejora al modelo de gestión del CICA, identificando oportunidades y superando las dificultades actuales. A través de un análisis profundo de su historia, logros y desafíos, buscaremos desarrollar estrategias que permitan a esta entidad no solo solventar las dificultades financieras y administrativas, sino también potenciar su impacto en el ámbito cultural colombiano, garantizando la continuidad de su invaluable labor en la defensa de los derechos artísticos y la promoción de la diversidad en las artes escénicas.

¹ Entidad gremial significa que es un sindicato de profesionales de un mismo gremio, sin que necesariamente sean empleados de una misma entidad. En este caso, el gremio de trabajadores del arte y la cultura.

² De primer grado se refiere a los sindicatos constituidos por grupos de personas, sean estos de una misma empresa o gremio. De segundo o tercer grado es cuando incluye varios sindicatos.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto consiste en una propuesta de consultoría con el propósito de fortalecer los procesos de gestión más debilitados del Círculo Colombiano de Artistas. La consultoría le permitirá al CICA entender el origen de las dificultades actuales y trazar un plan de acción para alcanzar sus objetivos misionales y fortalecer su modelo de gestión.

Con miras a evaluar las posibles causas de la situación actual de la organización se llevará a cabo un diagnóstico que incluirá entrevistas, encuestas a sus afiliados y observación de las prácticas y procesos; este análisis comprenderá aspectos como la estructura organizativa, la gestión financiera, las políticas internas y externas, así como la percepción y participación de los miembros.

Con base en la información recolectada, se organizará la información más relevante en un modelo DOFA y un modelo Canvas. Complementando este proceso, se hará un análisis cualitativo para identificar las causas que están generando esta afectación, desde un enfoque sistémico que permita entender a profundidad los posibles orígenes y su interdependencia.

En consecuencia a los resultados obtenidos, el equipo consultor planteará unas líneas estratégicas específicas para fortalecer la efectividad del CICA. Estas recomendaciones servirán como hoja de ruta para guiar la institución en el logro de sus objetivos a mediano y largo plazo, pero la decisión y responsabilidad de ejecutarlas, medirlas y evaluarlas es completamente de la entidad favorecida y no hará parte de esta consultoría.

El equipo consultor propone las siguientes etapas para la ejecución del proyecto:

3.1 Sensibilización: si bien el proyecto se plantea gracias a un acercamiento positivo entre el equipo consultor y la presidenta de la junta directiva, quien es además la gerente operacional del CICA, se evidencia la necesidad de hacer un proceso de sensibilización a cada uno de los miembros de la junta, entre quienes hay una comunicación interna bastante fracturada. Esta sensibilización es importante para tener la participación de cada uno y obtener una información más completa, así como las diferentes miradas que tienen sobre los logros y dificultades, facilitando así el tener la aprobación oficial de la consultoría por parte del CICA, abriendo la puerta a que se lleve a cabo la implementación de las recomendaciones finales para obtener el impacto deseado.

3.2 Diagnóstico: esta etapa consta de entrevistas, principalmente a los miembros de la junta directiva, así como el estudio y revisión de documentos del CICA, con ánimo de recopilar información sobre sus estatutos y objetivo misional, recursos y proyectos actuales, estados financieros y fuentes de financiación, canales de comunicación, oferta sindical y cultural, así como un estudio comparativo de otras entidades sindicales, revisión de las políticas pertinentes a la actividad de la entidad a nivel nacional (Ministerios de Cultura, del Trabajo y de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones), distrital (Secretaría de Cultura de Bogotá, IDARTES, Alcaldía Mayor de Bogotá), y local (Alcaldía Local de Teusaquillo).

3.3 Análisis: Etapa de organización de la información recolectada, comparación de las versiones y análisis de los elementos que pueden estar generando tanto dificultades como fortalezas.

3.4 Líneas estratégicas: De acuerdo a las áreas identificadas con necesidad de intervención se elaborarán recomendaciones de acciones a implementar. Estas estrategias estarán basadas en los resultados del Diagnóstico y el Análisis de la información, y son recomendaciones que la entidad está en libertad de decidir si las ejecuta. Estas estrategias son factibles de convertir en un Plan Estratégico para la entidad, siendo la acción a seguir más consecuente. Dicha decisión queda por fuera de los objetivos y el alcance de la consultoría actual.

4. OBJETIVOS:

4.1 General:

Diseñar un plan estratégico enfocado a las áreas críticas del modelo de gestión del Círculo Colombiano de Artistas (CICA).

4.2 Específicos:

4.2.1 Realizar un diagnóstico del CICA a través de diversas estrategias cuantitativas y cualitativas.

4.2.2 Identificar los puntos críticos y las áreas de mejora prioritarias dentro del funcionamiento del CICA.

4.2.3 Desarrollar estrategias de intervención específicas para cada línea identificada en el diagnóstico.

5. JUSTIFICACIÓN

En Colombia, los artistas enfrentan desafíos laborales únicos que la legislación actual no aborda adecuadamente, al estar diseñada de manera general sin considerar las especificidades de cada labor artística. Frecuentemente, los artistas trabajan bajo contratos de prestación de servicios, asumiendo la responsabilidad de su seguridad social y careciendo de garantías en cuanto a horarios laborales, auxilios de transporte y reconocimiento de su nivel educativo al fijar la remuneración. A diferencia de países como México, España, Uruguay y Perú, Colombia carece de legislación especial que regule las labores artísticas, la cual podría ser promovida por agremiaciones y sindicatos de artistas.

Frente a esto, vale la pena destacar la importancia de que en Colombia existan y estén plenamente operativos los sindicatos de artistas, ya que desempeñan un papel crucial en la defensa de los derechos del sector artístico y cultural. Estos sindicatos realizan intervenciones proactivas para garantizar condiciones laborales más justas y específicas para esta comunidad. En este contexto, el CICA desempeña un papel crucial en la promoción y defensa de los derechos de los artistas en Colombia. A través de su gestión, se ha logrado obtener legislación que dignifica el trabajo artístico, mejora las condiciones laborales y brinda apoyo económico a aquellos artistas que carecen de una pensión.

Pese a lo mencionado anteriormente, el CICA enfrenta desafíos económicos significativos para mantener su infraestructura y llegar a su audiencia, por lo que se beneficiaría de una consultoría, que pretende buscar soluciones a problemas administrativos y a la inestabilidad económica que afectan su funcionamiento actual.

La importancia de una consultoría para el CICA se fundamenta en la necesidad de identificar las causas subyacentes a la problemática que enfrenta y proponer estrategias efectivas para superarlas. La consultoría no solo beneficiaría al CICA en sí, sino que también contribuiría al bienestar general de la comunidad artística en Colombia.

6. POBLACIÓN BENEFICIARIA

La población beneficiada directamente es la Junta directiva del CICA, quienes van a recibir la propuesta de mejora, las recomendaciones y consideraciones específicas, y son quienes tendrán la decisión de implementarlas, ejecutarlas y evaluarlas. Y la población indirecta es, en un primer grado, el personal que trabaja en el CICA y que participará en la ejecución de las mejoras, en caso de que se hagan; y en un segundo grado, los afiliados y el público, tanto el que es propio de los programas del CICA como el que viene por los programas de artistas y/o agrupaciones beneficiarias.

7. ANTECEDENTES

Para esta consultoría se van a tener en cuenta dos categorías de antecedentes: Antecedentes de consultoría y antecedentes de sindicatos en el sector cultural.

7.1 Antecedentes de consultoría

No se encontraron consultorías que abordaron entidades sindicales del gremio artístico pero se evidencian procesos de consultoría a otro tipo de proyectos culturales.

El equipo consultor tuvo en cuenta las consultorías realizadas en otros proyectos de grado de la Especialización en Gerencia y Gestión Cultural de la Universidad del Rosario, encontrados en el repositorio de la universidad. Los ejemplos consultados, si bien se centra cada uno en un problema cultural distinto y otro tipo de entidades, representan modelos anteriores de consultoría en gestión cultural.

Los trabajos consultados son:

- Consultoría y diseño de modelo de gestión para la Fundación Centro Cultural Jóvenes para Jóvenes (FCCJJ), realizada por Rubén Dario Silva Paz, Maria Camila Poveda y Yanet Torres Obando, en el año 2021.
- Proyecto de Consultoría para fomentar la cooperación entre casas de la cultura de la región del Guavio - Cundinamarca, realizado por Lucía Avendaño Gelves, Pablo Felipe Carmona Robles, Andrea Méndez Medina y Antonio Suarez Albarracín, en el año 2021.
- Corporación Villa Jazz Festival: Una organización inteligente, realizado por Amanda Paola Vargas Vaca y Luis Enrique Izquierdo Reyes, en el año 2013.

7.2 Antecedentes sindicales

Actualmente en Colombia, en el sector cultural, existen algunas organizaciones sindicales, en su mayoría conformadas por artistas de un mismo sector, ya sea actores, audiovisual, músicos, bailarines, entre otros, muchos de los cuales han sido conformados en los últimos 5 y 10 años.

Los grupos sindicales identificados son:

- La Asociación Colombiana de Artistas (ACA), conformada en 2014.
- Músicos Sindicalizados de Colombia (Mussico), conformado en 2018
- ACTORES, Sociedad Colombiana de Gestión, conformada en 1997, agremiación encargada de velar por los derechos conexos, y que nació de una iniciativa del CICA.

En relación a otros países de América Latina, la historia sindical del sector artístico tiene mayor trayectoria:

Línea temática: Cultura y Organizaciones

- Argentina, donde se conformó la Asociación Argentina de Actores y Actrices (AAA) en 1919.
- México, donde en 1934 fundaron la Asociación Nacional de Actores (ANDA).
- Chile, donde se conformó el Sindicato de Actores y Actrices de Chile (SIDARTE), en 1967.

En un contexto internacional amplio, existe la Federación Internacional de Actores (FIA), conformada en 1952, con participación de delegados de 15 países de Europa, y que hoy cuenta con agremiaciones de más de 70 países.

La historia, trayectoria y el impacto del CICA en Colombia es notorio en comparación de otros grupos sindicales y gremiales, siendo aún hoy en día la única agremiación que ha podido tener un impacto en la formulación de políticas públicas.

8. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La situación actual del Círculo Colombiano de Artistas se caracteriza por la complejidad derivada de la falta de claridad en la comunicación interna y externa de sus enfoques, carencia de capacitación y habilidades gerenciales en la cabeza de la organización, y la necesidad de abordar las dificultades de forma más orgánica e integral entre todas las partes involucradas. Todo esto conlleva a una dificultad operativa.

De igual manera, el CICA enfrenta desafíos financieros que generan mayor complejidad a las dificultades mencionadas. La suspensión de la cuota de membresía desde la pandemia. El elevado costo del impuesto predial de la sede administrativa, donde además opera el Teatro Bernardo Romero Lozano, representa una carga económica desproporcionada en relación a los ingresos de la agremiación. Dificultades en la comunicación y presencia efectiva ante la audiencia comprometen el aforo para las actividades que realizan en la sede.

Otra dificultad es la carencia de conocimientos gerenciales por parte de la junta directiva de la organización, así como la falta de capacidad operativa, ambas cosas necesarias para abordar de manera efectiva la complejidad de los problemas existentes. La interdependencia de las responsabilidades exige una gestión integral que actualmente no se está pudiendo llevar a cabo.

Sumando a las dificultades mencionadas, en los últimos 30 años la presidencia de la junta ha sido ejercida por una misma persona. Esta falta de rotación, si bien representa un esfuerzo constante y meritorio, es una práctica poco benéfica en el largo plazo para la entidad, aún más siendo un sindicato. En éstos la dirección de la junta y la presidencia debe responder a los acuerdos y solicitudes de la asamblea general, contrario a lo que sucede en muchas organizaciones, donde la junta, en cabeza de la presidencia, deciden las acciones y estrategias a implementar y el resto de la entidad se acomoda a éstas.

A lo anterior se suma la falta de consenso interno entre la dirección y la mesa directiva, lo cual dificulta la toma de decisiones estratégicas. La falta de cohesión y colaboración entre todas las partes involucradas (miembros de la agremiación, junta directiva y gerencia operativa) impide una respuesta efectiva a los desafíos.

La combinación de múltiples frentes de trabajo, carencias en habilidades gerenciales y la necesidad de un enfoque sistémico, plantean la complejidad central que debe ser abordada en el Círculo Colombiano de Artistas. La consultoría se presenta como la herramienta

esencial para orientar estratégicamente hacia soluciones colectivas y sostenibles que revitalicen y fortalezcan la posición del CICA en el ámbito artístico colombiano.

Estas dificultades hacen un fuerte contrapeso a la trayectoria que ha tenido el CICA para el gremio cultural y sus logros en defensa de los derechos laborales, su invaluable aporte en la consecución de beneficios y políticas públicas para apoyar distintos agentes de la cadena de valor del sector. Estos logros se han hecho a pesar de las dificultades que han acompañado la actividad del CICA, muestra de su resiliencia y capacidad de impacto.

Todas las condiciones anteriores presentan un panorama ideal para la ejecución de la consultoría, que no solo es una oportunidad de aportar en los múltiples frentes que presentan dificultades, sino que nos permite ser parte de la importante labor que cumple el CICA para el sector en Colombia.

9. MARCO TEÓRICO

9.1 Sindicatos y Protección Laboral en el Ámbito Cultural

El presente marco teórico tiene como objetivo establecer una base conceptual para comprender la relevancia de las agremiaciones o sindicatos destinados a salvaguardar a los artistas de condiciones precarias de trabajo, como la explotación laboral. Diversas teorías y textos han explorado las condiciones laborales de los trabajadores, especialmente aquellos inmersos en el sector cultural, contribuyendo así a la comprensión de por qué estos profesionales son más susceptibles a la explotación.

La teoría marxista, desarrollada por Karl Marx (1867), establece que la explotación es inherente al sistema capitalista, donde los trabajadores son explotados debido a la apropiación del valor de su trabajo por parte de los propietarios de los medios de producción. En el caso de los artistas, esta apropiación limita sus ingresos, situándolos en una posición de vulnerabilidad laboral. Aunque se reconoce que la explotación laboral está arraigada en la sociedad actual, los estados sociales de derecho han surgido para abordar este fenómeno, fundamentándose en el respeto a la dignidad humana, al trabajo y a la solidaridad.

La teoría de la economía política de la cultura, propuesta por David Hesmondhalgh y John Hartley, destaca cómo los factores económicos y las estructuras de poder influyen en la producción cultural, conduciendo a condiciones precarias para los trabajadores culturales. La competitividad y la alta demanda en este sector ejercen una presión represiva sobre los trabajadores, llevándolos a aceptar condiciones laborales injustas.

La teoría de la precariedad laboral, desarrollada por Guy Standing (2011) y Angela McRobbie (2016), se centra en la inestabilidad laboral, bajos ingresos y falta de protección social en la industria cultural. Esta teoría resalta cómo la flexibilidad y fragmentación de la industria cultural contribuyen a la precarización del trabajo, limitando la resistencia de los trabajadores.

La teoría de la globalización cultural, de Arjun Appadurai y Saskia Sassen, examina cómo los procesos de globalización afectan la explotación de los trabajadores culturales, especialmente en países en desarrollo. Appadurai (1990) ejemplifica con la noción de "escapes": flujos internacionales de capital, tecnología, información y talento humano que trascienden o evaden las fronteras nacionales y las protecciones que generan, creando nuevas formas de explotación y desigualdad en la industria cultural.

En este contexto, la existencia de agremiaciones o sindicatos se vuelve fundamental para proteger a los trabajadores culturales de la explotación laboral. Estas organizaciones tienen la capacidad de negociar condiciones laborales justas, salarios adecuados y beneficios sociales, además de abogar por políticas que promuevan la protección y el reconocimiento de los derechos laborales. En este nuevo marco teórico, se destaca la necesidad de estas estructuras para contrarrestar las condiciones adversas a las que se enfrentan los artistas y trabajadores culturales, asegurando así un entorno laboral más equitativo y sostenible en el sector cultural.

9.2 Organizaciones inteligentes.

La teoría de las Organizaciones Inteligentes, desarrollada por Peter Senge y otros autores (Senge, 1990), propone un enfoque holístico y adaptativo para la gestión organizacional, integrando conceptos clave respaldados por diversas fuentes teóricas.

En primer lugar, las Organizaciones Inteligentes sobresalen por su capacidad de aprendizaje continuo (Senge, 1990). Como señala Argyris (1999), "la capacidad de aprendizaje de una organización está determinada por la forma en que sus miembros individuales aprenden y comparten ese aprendizaje". Es esencial fomentar una cultura de adquisición de conocimientos, experimentación y reflexión para anticipar cambios en la industria cultural.

El pensamiento sistémico, esencial para comprender dinámicas complejas, cuenta con el respaldo de Ackoff (1999), quien sostiene que "nada es más peligroso que aplicar la misma lógica a situaciones distintas". Analizar las relaciones entre actores culturales, tendencias del sector y factores económicos facilitará una toma de decisiones más informada y estratégica.

La visión compartida, inspiradora y guía de acciones (Senge, 1990), encuentra respaldo en Collins y Porras (1997) al destacar que las organizaciones visionarias se basan en "valores fundamentales y un propósito más elevado que van más allá de la simple maximización de beneficios". Desarrollar y comunicar una visión compartida alineará esfuerzos hacia metas comunes, fortaleciendo la cohesión y el compromiso.

Los modelos mentales, influyentes en la toma de decisiones (Senge, 1990), son abordados por Morgan (1997), quien destaca que "los modelos mentales son historias, mitos y metáforas que influyen en cómo percibimos el mundo". Promover una mentalidad abierta, creativa y colaborativa facilitará la adaptación a cambios y la generación de nuevas ideas.

El liderazgo compartido, donde la toma de decisiones se distribuye (Senge, 1990), se vincula con la noción de "liderazgo distribuido" de Uhl-Bien y Marion (2008), quienes definen que "el liderazgo se comparte entre los miembros de un equipo o una organización". Empoderar a los miembros fortalecerá la capacidad de respuesta.

La formación de equipos de alto rendimiento, promovida por las Organizaciones Inteligentes (Senge, 1990), es respaldada por Katzenbach y Smith (1993), quienes definen que un "equipo de alto rendimiento produce resultados superiores a los de sus pares en otras partes de la organización". Fomentar la colaboración efectiva impulsará la gestión cultural.

Como subraya Nonaka (1991), la innovación y la tecnología son fundamentales para la inteligencia organizacional. Explorar cómo la tecnología puede mejorar la gestión interna, la comunicación y la promoción de iniciativas culturales permitirá ser más eficiente y visible en el ámbito cultural.

En concordancia con Nonaka y Senge, donde señalan que "el desarrollo de la habilidad para trabajar con modelos mentales supone el aprendizaje de aptitudes nuevas y la implementación de innovaciones institucionales que contribuyen a llevar a la práctica estas aptitudes" (Nonaka, 1991; Senge, 1990).

Finalmente, integrar estos principios en el contexto cultural proporcionará un enfoque dinámico y adaptable respaldado por diversas corrientes teóricas. La combinación de aprendizaje continuo, pensamiento sistémico, liderazgo compartido y tecnología contribuirá a posicionar la organización como una entidad ágil y proactiva en el cambiante entorno cultural.

10. MARCO REFERENCIAL

10.1 Marco Jurídico

- **Constitución Política de Colombia:** La Constitución Política de Colombia reconoce la cultura como uno de los pilares fundamentales de la sociedad. A través de los artículos 70, 71 y 72, garantiza la protección y promoción de la diversidad cultural, el respeto a los derechos culturales de todas las personas y comunidades, así como el fomento de la participación ciudadana en la vida cultural del país. La Constitución establece que el Estado tiene la responsabilidad de preservar el patrimonio cultural y promover el acceso equitativo a las manifestaciones artísticas y culturales. Además, reconoce la importancia de las expresiones culturales de los pueblos indígenas y afrodescendientes, y su derecho a conservar, desarrollar y fortalecer su identidad cultural. En este sentido, la Constitución de Colombia juega un papel fundamental en la protección y promoción de la riqueza cultural del país, reconociendo su valor como motor de desarrollo, cohesión social y construcción de una sociedad plural y diversa.
- **Ley 397 de 1997:** La Ley 397 de 1997, conocida como la Ley General de Cultura, establece los lineamientos y principios para la protección, promoción y desarrollo de la cultura en todas sus manifestaciones. Instauro la creación de entidades y mecanismos de apoyo y financiamiento para el desarrollo cultural, así como la protección y conservación del patrimonio cultural material e inmaterial. Representa un marco legal fundamental para el impulso y fortalecimiento de la cultura en Colombia, promoviendo su valor como elemento de identidad, desarrollo social y generador de riqueza cultural.
- **Ley 23 de 1982:** Conocida como la "Ley de Protección y Conservación del Patrimonio Histórico, Artístico y Cultural de la Nación", tiene como objetivo fundamental salvaguardar, preservar y promover el patrimonio histórico, artístico y cultural de la nación, reconociendo su valor y relevancia para la identidad y el desarrollo de la sociedad. Establece mecanismos legales para la protección de bienes culturales, tales como monumentos, sitios arqueológicos, obras de arte y documentos históricos. Además, estipula la responsabilidad compartida entre el Estado, las instituciones culturales y la sociedad en general, en la protección y promoción del patrimonio cultural. Fomenta la participación ciudadana y establece sanciones para aquellos que atenten contra estos bienes.

- **Ley 1403 de 2010:** Busca proteger los derechos laborales de los artistas y profesionales de la cultura, estableciendo disposiciones específicas para regular las relaciones laborales en el sector cultural, garantizando la protección de los trabajadores y promoviendo condiciones dignas de empleo. Entre sus principales aspectos, la ley aborda temas como la afiliación a la seguridad social, el reconocimiento de derechos laborales como el descanso remunerado, la jornada laboral, la remuneración justa y la protección de la propiedad intelectual. Además, la Ley 1403 pretende fomentar la formalización de las relaciones laborales en el ámbito cultural, incentivando la contratación legal y el cumplimiento de las obligaciones laborales por parte de los empleadores.
- **Política de Estímulos del Ministerio de Cultura:** La política de estímulos del Ministerio de Cultura es una herramienta fundamental para promover y fortalecer la creación artística y cultural en el país. Esta política tiene como objetivo principal fomentar la producción, difusión y circulación de obras y proyectos culturales, así como el reconocimiento y apoyo a los artistas y gestores culturales. A través de convocatorias abiertas, el Ministerio de Cultura otorga distintos tipos de estímulos, como becas, premios, residencias artísticas y apoyos económicos, con el fin de impulsar la diversidad y la excelencia en las distintas disciplinas culturales.

10.2 Marco Institucional

- **Sindicato de Artistas:** Los sindicatos de artistas son organizaciones que representan y defienden los derechos laborales, sociales y culturales de los trabajadores del ámbito artístico. Estos sindicatos negocian mejores condiciones de trabajo, promueven la protección de los derechos de los artistas y garantizan su bienestar socioeconómico. Además, trabajan para asegurar salarios justos, beneficios laborales, protección de la propiedad intelectual y acceso a la seguridad social.

Estas organizaciones desempeñan un papel importante en la defensa de los derechos culturales y en la lucha por la valoración y el reconocimiento del trabajo artístico como una profesión legítima. Los sindicatos de artistas también pueden desempeñar un papel en la formulación de políticas culturales y en la promoción de la diversidad cultural, así como en la mejora

de las condiciones laborales y el acceso a oportunidades de desarrollo profesional para los artistas.

- **Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes:** El Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes es la entidad encargada de promover, proteger y preservar el patrimonio cultural y las expresiones artísticas del país. Su misión principal es fomentar el acceso, la valoración y la participación activa de todos los ciudadanos en las diferentes manifestaciones culturales, reconociendo la diversidad y riqueza cultural de Colombia. El Ministerio de Cultura se encarga de formular políticas y programas orientados al desarrollo cultural, la promoción de las artes, el fortalecimiento de las industrias culturales y creativas, así como la salvaguardia del patrimonio material e inmaterial. Además, trabaja en coordinación con otras entidades, tanto a nivel nacional como internacional, para fomentar la cooperación, el intercambio y la difusión de la cultura colombiana. A través de su labor, el Ministerio de Cultura busca fortalecer la identidad cultural del país, generar oportunidades para los artistas y creadores, y contribuir al desarrollo social y económico de Colombia.
- **Ministerio de Trabajo:** Es una institución gubernamental que tiene la responsabilidad de "formular, adoptar, dirigir y coordinar las políticas, programas y proyectos en materia laboral, de empleo y de seguridad social en el territorio nacional" (Ley 4, 1992). Pretende garantizar el cumplimiento de los derechos laborales, mediar en los conflictos laborales, promover la concertación entre empleadores y trabajadores y contribuir al fortalecimiento de las relaciones laborales y al fomento de un ambiente laboral justo y equitativo. También tiene como objetivo promover la generación de empleo y mejorar las condiciones laborales en el país. A través de programas como el Servicio Público de Empleo y el Sistema de Formación para el Trabajo, el Ministerio busca facilitar la inserción laboral de los trabajadores y fomentar la capacitación y el desarrollo de habilidades (Ministerio del Trabajo, s.f.).
- **Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia:** Es una entidad relevante en la convergencia entre el ámbito cultural y las tecnologías de la información. Según el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 "Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad," el MinTIC desempeña un papel fundamental en el impulso de la economía naranja,

reconociendo la cultura y la creatividad como motores de desarrollo económico. En este sentido, se destaca la iniciativa del MinTIC de fomentar la inclusión digital y el acceso a las tecnologías de la información en el sector cultural.

11. METODOLOGÍA

La metodología adoptada para este trabajo es la heurística, que se refiere a un enfoque o conjunto de técnicas que se basan en la intuición, el juicio, la experiencia y la creatividad para abordar problemas o tomar decisiones en situaciones en las que no existe una solución algorítmica clara o en las que los recursos son limitados. La palabra "heurística" proviene del griego "heuriskein," que significa "encontrar" o "descubrir," y se utiliza para describir métodos que ayudan a encontrar soluciones prácticas o aproximadas en lugar de soluciones óptimas.

Estas estrategias heurísticas se aplican con frecuencia en campos como la toma de decisiones, la resolución de problemas y la optimización, en situaciones en las que no es posible llevar a cabo un análisis exhaustivo de todas las opciones disponibles. En lugar de seguir un enfoque algorítmico paso a paso, las heurísticas permiten tomar atajos o utilizar reglas generales basadas en la experiencia y el sentido común. Algunos ejemplos de técnicas heurísticas incluyen:

- **Reglas Heurísticas:** Establecer pautas generales basadas en la experiencia para tomar decisiones rápidas.
- **Analogía:** Aplicar soluciones exitosas de situaciones similares a un nuevo problema.
- **Búsqueda Heurística:** Explorar un espacio de soluciones de manera eficiente sin examinar todas las posibilidades.
- **Heurística de Representatividad:** Basarse en la similitud aparente entre un problema y casos anteriores.
- **Heurística de Disponibilidad:** Tomar decisiones basadas en la información más accesible o disponible en lugar de datos exhaustivos.
- **Prueba y Error (Trial and Error):** Experimentar con diferentes soluciones hasta encontrar una que funcione.

Es importante destacar que las heurísticas no garantizan siempre la mejor solución posible y, en algunos casos, pueden conducir a soluciones subóptimas. No obstante, son valiosas cuando se requiere tomar decisiones rápidas o cuando los recursos son limitados. La metodología heurística se utiliza comúnmente en disciplinas como la inteligencia artificial, la psicología cognitiva, la economía y la resolución de problemas en la vida cotidiana.

En el contexto del proyecto de consultoría para el Círculo Colombiano de Artistas, la metodología heurística se basa en la búsqueda de soluciones a través de la experiencia y el juicio experto. De acuerdo con Simon et al. (1997), "la heurística se apoya en la utilización de atajos mentales y estrategias prácticas para abordar problemas complejos." Esta

metodología heurística ha demostrado ser efectiva en diversas disciplinas, incluyendo la consultoría organizacional, donde ha generado soluciones creativas y efectivas (Mintzberg, 1999).

La heurística implica un enfoque holístico que integra el conocimiento adquirido en el campo con un profundo entendimiento de la organización y sus desafíos específicos. A través de la heurística, es posible identificar patrones, oportunidades y soluciones que podrían pasarse por alto en enfoques más rígidos y estructurados (Gigerenzer, 2008).

12. DESARROLLO DE OBJETIVOS.

12.1 Diagnóstico:

Este proyecto de consultoría tiene como objetivo realizar un análisis detallado del sindicato Circulo Colombiano de Artistas, abordando aspectos como la estructura interna de la organización y las experiencias de sus miembros clave. A través de entrevistas con personas que ocupan roles importantes en el sindicato, se buscará obtener información sobre sus perspectivas, desafíos y aspiraciones. Este enfoque, centrado en la voz de los protagonistas, permitirá comprender mejor las dinámicas internas y externas que afectan la eficacia y sostenibilidad del sindicato. Además, se llevará a cabo una investigación del entorno artístico y sindical en el que opera la organización, considerando factores socioeconómicos, culturales y políticos que puedan influir en su funcionamiento. La combinación de estos elementos proporcionará una base sólida para la formulación de recomendaciones y estrategias que contribuyan al fortalecimiento y desarrollo sostenible del sindicato de artistas en cuestión.

12.1.1 Modelo CANVAS:

- **Segmentos de Clientes:**
 - Artistas Profesionales: Miembros activos del CICA que buscan apoyo en sus carreras artísticas.
 - Estudiantes de Arte: Jóvenes artistas que buscan oportunidades de aprendizaje y desarrollo.
 - Organizaciones Artísticas: Colaboraciones con otras entidades artísticas para fortalecer la red.
- **Propuesta de Valor:**
 - Defensa de Derechos Artísticos: Historial de CICA en la defensa de los derechos laborales y culturales.
 - Apoyo Financiero y Recursos: Campañas de crowdfunding para financiar proyectos y apoyar a artistas en necesidad.
 - Plataforma de Redes y Colaboración: Creación de una comunidad activa de artistas que colaboran y comparten recursos.
 - Programas de Formación y Desarrollo: Ofrecimiento de programas educativos y de desarrollo profesional.
- **Canales:**
 - Redes Sociales: Uso activo de plataformas como Facebook, Instagram y Twitter para difundir información y eventos.
 - Sitio Web y Plataforma en Línea: Portal central para información, recursos y afiliación.

- Eventos Artísticos y Culturales: Participación y organización de eventos para llegar a la comunidad artística.
- **Relaciones con Clientes:**
 - Servicios de Asesoría: Ofrecimiento de asesoramiento legal y profesional a los miembros.
 - Comunicación Personalizada: Interacción activa a través de correos electrónicos, encuestas y redes sociales.
 - Eventos y Talleres Interactivos: Creación de oportunidades para la participación activa de los miembros.
- **Fuentes de Ingresos:**
 - Cuotas de Afiliación: Contribuciones regulares de los miembros.
 - Donaciones y Crowdfunding: Recaudación de fondos a través de campañas específicas.
 - Patrocinios y Alianzas: Colaboración con empresas y organizaciones para financiamiento.
 - Convocatorias del sector público: convocatorias ofrecidas por MinCultura, Idartes, Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá, la Orquesta Filarmónica de Bogotá (OFB) y la Alcaldía Local de Teusaquillo.
- **Recursos Clave**
 - Personal Administrativo: Equipo dedicado a la administración, comunicación y coordinación de eventos.
 - Red de Colaboradores y Voluntarios: Apoyo de la comunidad artística y voluntarios en eventos.
 - Sede administrativa: Teatro Bernardo Romero Lozano, salones de clase, sala de exposiciones-galería, cafetería, oficinas y sala de juntas.
- **Actividades Clave:**
 - Defensa de Derechos: Participación activa en cuestiones legales y laborales que afectan a los artistas.
 - Organización de Eventos y Talleres: Creación de oportunidades para el aprendizaje y la interacción.
 - Gestión de Recursos Financieros: Administración eficiente de los fondos recaudados para proyectos y apoyo.
 - Representación: interceder ante entidades contratantes a favor de sus miembros afiliados.

- **Socios Clave:**
 - MinCultura: A través de la convocatoria de Salas Concertadas.
 - Colaboraciones con Empresas y Patrocinadores: Relaciones para obtener apoyo financiero y recursos.
- **Estructura de Costos:**
 - Personal y Administración: Salarios y gastos operativos.
 - Tecnología y Plataformas: Mantenimiento y actualización de sistemas.
 - Eventos y Programas de Formación: Costos asociados con la organización de eventos y programas.
 - Impuestos: impuestos derivados de los ingresos, convocatorias y del predial de la sede administrativa.
- **Métricas Clave:**
 - Número de Afiliados: Medición del crecimiento de la membresía.
 - Monto Recaudado en Campañas: Evaluación del éxito de las campañas de crowdfunding.
 - Participación en Eventos: Registro de la asistencia y participación en eventos.
 - Impacto en la Comunidad Artística: Evaluación del efecto positivo en la comunidad.

12.1.2 Matriz DOFA

12.1.2.1 Debilidades

- **Infraestructura Desactualizada:**
 - La falta de actualización tecnológica para el área administrativa, fuera del equipamiento para el teatro, limita la eficiencia en labores administrativas, afectando la comunicación interna.
- **Dependencia del Teatro:**
 - Hay una sobrevaloración del teatro como fuente de ingresos, lo que ha llevado a una concentración de esfuerzos en este ámbito, descuidando otras posibles fuentes de ingresos y generando dependencia financiera.
- **Desconexión y Desinformación Interna:** Existe una desconexión y desinformación entre los miembros de la junta directiva, afectando la toma de decisiones y el conocimiento sobre los procesos internos.

- **Falta de claridad en la comunicación:**
 - Frecuentemente se confunden los discursos del CICA como entidad gremial y como entidad cultural. Esto afecta la imagen de la entidad, así como el efectivo desarrollo de campañas de comunicación y programas con impacto.
- **Dependencia excesiva de convocatorias del sector público:**
 - Este aspecto limita la diversificación de fuentes de ingresos, ya que el ingreso principal debería ser por explotación propia. Son ingresos que no tienen garantía de continuar en convocatorias futuras, por ende no generan sostenibilidad.
- **Pérdida de afiliados por enfoque sindical desdibujado:**
 - La falta de enfoque sindical ha llevado a la pérdida de afiliados, lo que representa una debilidad significativa.
- **Suspensión de la Cuota de Afiliación:**
 - Esto limita la capacidad de ejecución de actividades sindicales, que deben realizarse por medio del presupuesto recaudado por dichas cuotas.
- **Falta de punto de equilibrio**
 - Las fuentes actuales de financiación no generan un balance positivo general. Algunas incluso significan una pérdida, un ingreso no significativo por los servicios prestados o el acaparamiento de servicios que podrían generar un mejor ingreso.
- **Formación gerencial**
 - Hace falta un conocimiento actualizado e integral en habilidades gerenciales, que sea acorde a los objetivos de la entidad y permita desarrollar una estrategia para salir de las dificultades actuales.

12.1.2.2 Oportunidades

- **Explotar el potencial de la sede:**
 - Existe la oportunidad de explotar aún más el potencial del teatro, los salones, la sala de exposiciones y toda la sede administrativa para generar ingresos.
- **Doble enfoque misional:**
 - Al ser una entidad con actividad sindical y a la vez cultural tiene la capacidad de integrar beneficios de ambos enfoques. Esto genera

confianza en el gremio. Es importante para esto evaluar la mejor manera de separar las funciones del teatro y del sindicato para un enfoque más específico, optimizando recursos y estrategias.

- **Representación integral del gremio**
 - La mayoría de organizaciones sindicales representan a trabajadores de una sola rama artística. El CICA tiene capacidad y trayectoria demostrable para integrar toda la cadena de valor del sector cultural.
- **Formación profesional**
 - Los salones de la sede pueden albergar espacios de formación profesional, enfocados en el perfeccionamiento y actualización de herramientas para artistas, técnicos y gestores, al igual que en información sobre derechos laborales, propiedad intelectual, funcionamiento de convocatorias, acceso a entidades culturales y gestión cultural en general.
- **Figura de mediador cultural**
 - El CICA tiene la posibilidad de ser una entidad mediadora, no solo entre trabajadores y su respectivo empleador, sino entre instituciones, entidades públicas y con entidades internacionales tanto del gremio artístico como el sindical.
- **Forjar una red de entidades culturales**
 - El desempeño que el CICA ha tenido como entidad cultural es muy acorde con los objetivos sindicales. Esta labor se puede reproducir en otros espacios como teatros, galerías, escuelas de formación, transformando su actividad hacia una estrategia gremial con un alcance mucho mayor.
- **Protección frente al impacto de la IA en el sector:**
 - La llegada de programas de Inteligencia Artificial ha generado un gran debate en muchas áreas profesionales. El impacto que pueda tener la IA en relación a los derechos laborales, de propiedad intelectual, entre otros, es una oportunidad para el CICA de estar a la vanguardia en proteger al sector en relación a este tema.

12.1.2.3 Fortalezas

- **Teatro equipado:**
 - La posesión de un teatro adecuado representa una fortaleza potencial para el CICA. Este activo tiene el poder de generar ingresos

significativos si se explota adecuadamente, mediante la organización de eventos, alquiler a terceros y programas culturales.

- **Programa de Capacitación "Cielos Abiertos":**
 - La existencia del programa de capacitación "Cielos Abiertos" puede atraer participantes y contribuir a la formación artística y cultural.
- **Logros representativos**
 - El CICA cuenta con logros en distintos aspectos, como la influencia en políticas públicas, la representación a miembros del sindicato y los programas de inclusión, que son un respaldo a la credibilidad como entidad. Sumado a esto, es destacable la antigüedad, existiendo desde hace más de 50 años.
- **Alianzas internacionales**
 - Hace parte de una red internacional de sindicatos artísticos y culturales, lo cual le permite extender sus servicios y tener apoyo de otras entidades.

12.1.2.4 Amenazas

- **Pérdida de Identidad Sindical:**
 - Desenfoque en funciones sindicales y pérdida constante de afiliados representan amenazas para la identidad sindical, debilitando la posición y percepción de su relevancia en el sector.
- **Ineficiencia en Toma de Decisiones:**
 - La desconexión y desinformación interna pueden llevar a la ineficiencia en la toma de decisiones, afectando la capacidad de respuesta a situaciones críticas.
- **Vulnerabilidad Financiera:**
 - La falta de independencia financiera podría poner en riesgo la sostenibilidad a largo plazo del CICA, especialmente si el programa enfrenta cambios o discontinuidades.
- **Pérdida de la sede:**
 - La vulnerabilidad financiera aumenta el riesgo de perder la sede, ya que la manutención de ésta representa el gasto más alto de la entidad, pero no los ingresos suficientes.

- **Surgimiento de nuevos sindicatos culturales:**
 - La falta de actividad sindical puede mostrar a nuevos sindicatos como una opción más atractiva frente al CICA, dificultando la capacidad de atracción de nuevos miembros y la credibilidad de su propuesta de valor.
- **Dificultades para enfrentar problemas sindicales sin personal especializado:**
 - La falta de personal especializado podría generar dificultades para abordar y resolver problemas sindicales de manera efectiva, en momentos que sus miembros lo requieran.

12.2 ESTRATEGIAS

12.2.1 Estrategía política:

Considerando el contexto político en Colombia y los desafíos económicos enfrentados por el sindicato de artistas (CICA), se sugiere una estrategia política integral que combine acciones a nivel local, distrital y nacional. Estas recomendaciones buscan abordar los problemas económicos y fortalecer la posición del sindicato en el ámbito cultural, artístico y laboral.

Para enfrentar los desafíos económicos, se propone participar activamente en programas de fomento a la Economía cultural en colaboración con el Ministerio de Cultura y el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Estos programas ofrecen incentivos y apoyo financiero a proyectos culturales y creativos, mitigando así los problemas económicos del sindicato.

Además, se sugiere establecer alianzas estratégicas con otras entidades culturales y teatros para compartir recursos y costos. La colaboración puede incluir la co-producción de eventos, intercambio de artistas y la utilización conjunta de instalaciones, generando así ingresos adicionales y reduciendo gastos operativos.

Abogar por incentivos fiscales a nivel local y nacional para las organizaciones culturales y teatros también es crucial. La exención de impuestos o beneficios fiscales puede aliviar la carga financiera del sindicato y estimular la producción artística.

Colaborar con instituciones educativas y organizaciones culturales para desarrollar programas educativos y culturales no solo contribuirá al desarrollo artístico de la comunidad, sino que también generará ingresos adicionales a través de la venta de boletos y la participación en proyectos educativos subvencionados.

Involucrarse en mesas de diálogo a nivel local, como los consejos locales y distritales de cultura, con representantes del sector cultural y artístico permitirá establecer un canal de comunicación con otras organizaciones, el gobierno y el distrito para abordar las necesidades específicas del sindicato y proponer políticas que promuevan el desarrollo sostenible del sector.

Además de estas acciones, se recomienda explorar la diversificación de fuentes de financiamiento a través de crowdfunding, patrocinios corporativos y donaciones, proporcionando estabilidad financiera a largo plazo.

En el ámbito legislativo, se sugiere trabajar en colaboración con legisladores para acceder a fondos específicos para la cultura y las artes, así como abogar por la creación de incentivos fiscales para empresas privadas que apoyan proyectos culturales y teatrales. Colaborar con políticos locales para garantizar una ubicación sostenible del teatro y revisar regulaciones de zonificación que favorezcan a las instituciones culturales también es esencial para el éxito a largo plazo.

Trabajar con legisladores para promover políticas que fomenten la cultura y las artes, incluyendo la asignación de un presupuesto específico para proyectos culturales sostenibles, puede contribuir al desarrollo general del sector cultural.

Además, se sugiere trabajar con políticos para incluir eventos culturales y teatrales en la agenda política local y nacional, aumentando así la visibilidad y el apoyo a la cultura en general.

Abogar por la creación de programas de capacitación en sostenibilidad, promover el turismo cultural y trabajar en conjunto con las autoridades de turismo para destacar el teatro como un atractivo turístico son acciones clave para fortalecer la presencia del sindicato en el panorama artístico.

Colaborar con el gobierno para promover la internacionalización de las producciones teatrales y abogar por políticas que promuevan prácticas sostenibles en las artes escénicas son medidas que pueden atraer audiencias extranjeras y contribuir a la sostenibilidad ambiental.

Trabajar con políticos en la creación de programas de empleo en las artes y colaborar con el gobierno para proporcionar recursos de capacitación y desarrollo a los artistas también contribuirá a la sostenibilidad a largo plazo del teatro.

Incentivar a los miembros del sindicato a participar en la formulación de políticas culturales y colaborar con el gobierno en la creación de políticas que fomenten el mecenazgo y el patrocinio de proyectos culturales son pasos importantes para fortalecer la posición del sindicato en el ámbito cultural y artístico.

Abogar por políticas que promuevan la inclusión y la diversidad en el sector cultural y trabajar en la implementación de políticas que requieran la evaluación de impacto ambiental y social para proyectos culturales son acciones que garantizarán la sostenibilidad y la relevancia del teatro en la comunidad.

Finalmente, fomentar la participación del teatro en programas de responsabilidad social corporativa promovidos por empresas locales y colaborar con empresas privadas que tengan programas de responsabilidad social empresarial enfocados en la cultura y la sostenibilidad puede generar apoyo financiero y recursos adicionales para el sindicato de artistas.

En paralelo, en la esfera sindical, es crucial considerar el contexto político y económico para reactivar la parte sindical del sindicato de artistas. Entender el contexto político y los desafíos económicos que enfrenta el sindicato permitirá desarrollar estrategias específicas que aborden estas problemáticas y fortalezcan su posición en el ámbito cultural y artístico.

En resumen, la estrategia propuesta aborda tanto los desafíos económicos del sindicato de artistas como la reactivación de su parte sindical. La combinación de acciones a nivel local, distrital y nacional, la colaboración con diferentes entidades y la adaptación a las particularidades del contexto político y económico colombiano son fundamentales para el éxito de esta estrategia integral.

12.2.2 ESTRATEGIA FINANCIERA

Esta estrategia busca darle la posibilidad al CICA de diversificar sus fuentes de ingresos en pro de tener rentabilidad y estabilidad económica. Se proponen siete líneas de intervención para mejorar el estado actual de las finanzas

11.2.2.1 Costo membresía

Se hizo un estudio comparativo entre las formas de cobrar la membresía en otras entidades del sector cultural en Colombia, y entidades de Latinoamérica. Para poder equiparar todas las entidades, el valor de afiliación se hizo con base en el porcentaje que representa en relación a un (1) salario mínimo mensual legal vigente (smmlv) de cada país.

Entidad	Sector	Año creación	Inscripcion	Membresía	Frecuencia de pago
CICA	Arte y Cultura	1957	--	2,5%smmlv (no aplicado)	Mensual
Mussico	Musica	2018	0,8% smmlv	0,8% smmlv	Trimestral
ACA	Actores	2014	10% smmlv	1,6% smmlv para ingreso < 2M COP	Mensual
				1% del ingreso para > 2M COP sin sobrepasar 1 SMMLV	Mensual
				Sin pago en caso de no tener contrato, pero debe compensar el pago con otras actividades	
AAA	Actores Argentina	1919	--	3% ingreso	Mensual
ANDA	Actores México	1934	2% smmlv	2% smmlv	Mensual
SIDARTE	Actores Chile	1967	--	1% smmlv	Mensual

Evaluando todas las entidades, podemos ver que el CICA tiene una de las cuotas más altas, y paradójicamente no se está cobrando. Proponemos establecer un costo de membresía escalonado, basado en un sistema de puntos según varios elementos (sector de desempeño / ingresos / situación laboral entre otros). El valor más alto representa el costo ideal de afiliación, Los otros valores se proponen con base en dos elementos: por un lado, dar tranquilidad a quienes tienen menos capacidad adquisitiva o están en una situación económica difícil, por otro lado, se propone compensar el valor pagado con una cuota subsidiada (similar a los sistemas que protegen el costo de algunos productos).

- **Matriz de afiliación:**

Elemento	Puntaje
Sector de Desempeño	
Técnico - Extra	5
Actor/músico/bailarín de reparto	10
Actor/músico/bailarín principal	15
Director	15
Creador (compositor, autor, coreógrafo)	10
Cantidad de ingresos mensuales	
Menos de 1 SMMLV	0

Entre 1 y 2 SMMLV	5
Entre 2 y 4 SMMLV	10
5 o más SMMLV	15
Situación laboral	
Desempleado	0
Contrato por proyecto o prestación de servicios	5
Contrato laboral a término fijo	10
Contrato laboral a término indefinido	15
Media de Ingresos del Año Anterior	
Menos de 10 SMMLV	0
Entre 10 y 20 SMMLV	5
Entre 20 y 30 SMMLV	10
Más de 30 SMMLV	15
Beneficio por desempleo	
Si desempleado por más de 2 meses	-10
Si desempleado por más de 4 meses	-20

- **Costo de afiliación según puntos totales**

Puntos Totales	Valor Porcentual (% del SMMLV)	Valor Numérico (2023)
Menos de 10	1%	11.600
10 - 29	1,5%	17.400
30 - 49	2%	23.200
50 o más	2,5%	29.000

Además de la matriz, se proponen tres sub-estrategias para tener mejor estabilidad y adaptabilidad.

Sub-estrategias

- **Tarifa de afiliación**

Proponemos adoptar el cobro de una tarifa de afiliación, con un valor más alto que la mensualidad, el cual solo se paga una vez. El valor propuesto es del 5% de un SMMLV, que para 2023 corresponde a 58.000 COP.

Adicionalmente, se propone lanzar una promoción a través de una campaña de reafiliación, dirigida a todos los miembros que estuvieron afiliados en algún momento y no lo están, o están afiliados pero inactivos o sin pagar. Esta promoción les permite tener una tarifa de la cuota sindical con una reducción, basada en el puntaje de la matriz. El objetivo es recuperar el interés en el pago de la membresía, tanto para los miembros actuales como para nuevos

afiliados. Se sugiere un tiempo máximo de un mes para acceder a la promoción, y una cobertura de seis meses con el valor promocional de la cuota sindical.

- **Investigación de mercado**

Estar al tanto de las nuevas tendencias de cuota sindical, tipo de cobertura y beneficios, principalmente en agremiaciones del mismo sector (como la ACA) como de otros sectores. El estar a la vanguardia es una forma de generar interés, sobre todo en las nuevas generaciones de artistas, técnicos y gestores.

- **Afiliación subsidiada**

Si alguno de los miembros no cuenta con los recursos, y lleva más de 4 meses desempleado, puede pagar de otras formas:

- Colaborando con las actividades del CICA en el área que sea de su conocimiento (administrativa, comercial, técnica).
- Ofreciendo sus servicios profesionales para espacios de formación.

12.2.2.2 Presupuesto general

Replantear el presupuesto, incluyendo rubros para el cargo de gerencia y otros cargos, y separando los gastos del teatro de los del CICA. Si bien el CICA puede ser la cabeza del teatro, este último es mejor verlo como un proyecto del Círculo, al cual la junta directiva (o en su defecto, el encargado) debería pedir al gerente (director) del teatro que organice una estrategia de viabilidad financiera. Se debe hacer la distinción de costos reales vigentes y costos proyectados (ej. salario para gerente operativo y otros cargos) que actualmente no tienen compensación. El propósito es evaluar tanto el panorama actual como el objetivo a llegar.

12.2.2.3 Presupuesto de proyectos

Hacer el ejercicio de dividir los costos de lo que es únicamente teatro para poder proyectar un presupuesto en el que éste (visto como proyecto) sea sustentable sin afectar las finanzas del CICA. Se da prioridad al Teatro Bernardo Romero Lozano por la afectación económica y operativa que genera actualmente, pero se propone extender esta estrategia a todos los proyectos que se ejecuten dentro de la entidad.

12.2.2.4 Servicios profesionales

Pueden acceder a prácticas laborales, convenios con consultorios jurídicos, practicantes/investigadores extranjeros (pagados por su país de origen). Esto les permite ampliar su capacidad de ofrecer servicios profesionales, organizar sus procesos y dar curso

a programas y proyectos que, mientras no haya un encargado o un rubro, no pueden hacerlo.

12.2.2.5 Responsabilidad social empresarial

Realizar programas que sirvan como SROI. Lo que han hecho para trabajadoras sexuales podría ser apoyado por muchas fundaciones y empresas, justamente por el retorno social. Los programas de formación pueden ofrecerlo a población de escasos recursos, financiando la participación por donaciones y no por costo de matrícula (que debe existir de todas formas).

12.2.2.6 Fortalecimiento empresarial

Apoyarse en los programas como los que la Cámara de Comercio de Bogotá tiene para Esales y para Industrias Creativas y Culturales. Esto puede significar un acompañamiento significativo para mejorar procesos e, incluso, conocer alternativas financieras.

12.2.2.7 Crowdfunding

Diseñar una campaña enfocada en los objetivos misionales. Debe recalcar los servicios que ofrece como agremiación y las ventajas para los afiliados en la relación con sus empleadores. Los fondos recaudados pueden apoyar el Fondo de subsidio a membresía, así como a la ejecución de otros proyectos.

12.2.3 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EXTERNA

La implementación de una estrategia de comunicación externa busca fortalecer el CICA y la relación que este mantiene tanto con sus asociados, como con su potencial audiencia espectadora. Esto debido a que la comunicación externa ejerce un papel esencial en la relación con agentes externos o independientes al CICA, en donde es fundamental dirigirse a los mismos con un lenguaje, narrativa y contenido que les sea relevante. Y solamente el segregar los canales y mensajes permitirá realmente al CICA conectar de manera efectiva con sus audiencias, asociados, incluyendo a artistas, técnicos de teatro y cine; así como al público en general.

12.2.3.1 Establecer objetivos claros:

Definir objetivos concretos para la estrategia de comunicación.

- Ejemplos de objetivos: Retomar el cobro de la membresía, promover los servicios de asesoría laboral, mejorar la visibilidad del sindicato.

En el contexto de la estrategia de comunicación para el CICA, la definición de objetivos concretos es un paso crucial. Esta fase implica una evaluación cuidadosa de las metas que se desean lograr a través de la estrategia. Es necesario considerar preguntas importantes, como si se busca aumentar la visibilidad de los servicios del sindicato o atraer nuevos miembros y público. La formulación precisa de estos objetivos es esencial, ya que no solo proporciona dirección a la estrategia, sino que también facilita la medición efectiva del éxito. Establecer objetivos concretos es un proceso delicado que requiere un profundo entendimiento de las necesidades y expectativas de la audiencia, así como de los recursos disponibles, lo que garantiza que la estrategia se mantenga en línea con los objetivos del sindicato.

12.2.3.2 Identificar público objetivo:

- Segmentar la audiencia en miembros actuales, miembros potenciales, y público general.
- Adaptar mensajes y estrategias a las necesidades e intereses de cada segmento.

La identificación y segmentación de la audiencia son aspectos clave de la estrategia de comunicación. Esto implica analizar detenidamente a los diversos públicos a los que se quiere llegar y a los cuales se está dirigiendo; sean que tipo de afiliados se buscan o en caso del teatro la audiencia que se busca para este.

Cada segmento de audiencia debe ser examinado cuidadosamente, teniendo en cuenta sus necesidades, intereses y particularidades. La adaptación de los mensajes y estrategias a cada segmento es esencial para asegurar que la comunicación sea relevante y efectiva. Además, este enfoque permite una mayor personalización e impacto en la comunicación, creando así un vínculo más sólido entre el sindicato y su audiencia. La segmentación también puede abrir oportunidades para la identificación de nuevos segmentos de audiencia que quizás no se habían considerado previamente.

12.2.3.3 Definir el mensaje:

- Establecer el tono, lenguaje y elementos de los mensajes.
- Enfocarse en comunicación clara y directa, evitando la saturación de mensajes promocionales.

La definición de los mensajes va más allá de simplemente escribir o informar sobre una necesidad o evento; implica la construcción de una narrativa persuasiva y coherente que respalde los objetivos del sindicato.

En esta etapa, se deben establecer no solo el contenido de los mensajes, sino también el tono, el lenguaje y los elementos que se emplearán. Los mensajes deben ser lo suficientemente claros como para ser entendidos por la audiencia, pero también lo bastante persuasivos como para generar una respuesta positiva. Además, es fundamental que los mensajes estén alineados con los objetivos previamente establecidos, garantizando coherencia en toda la estrategia; el medio y circunstancias en que se manda el mensaje también deben ser evaluadas para evitar escenarios en que la audiencia sea sobre saturada por la información). Por ello la creación y la misma segmentación de la información evaluando los canales y contenidos de la misma así como, la construcción de una narrativa poderosa que conecte con la audiencia de manera efectiva, deben ser considerados. El crear canales solo para afiliados y otros para público potencial interesado a los cuales se puedan inscribir por voluntad puede ser sumamente valioso, tanto para el CICA como para quienes reciben la información.

12.2.3.4 Seleccionar canales adecuados:

- Elegir canales de comunicación según el público objetivo.
- Considerar medios digitales como el sitio web y las redes sociales, y limitar la publicidad directa en canales como WhatsApp.

Como se mencionó anteriormente, la elección de los canales de comunicación es una decisión estratégica que depende en gran medida del público al que se dirige. Es importante considerar cuidadosamente qué canales serán más efectivos para llegar a cada segmento de la audiencia. Esto puede involucrar medios tradicionales, como periódicos y televisión, o medios digitales, como redes sociales y correo electrónico.

La elección de canales adecuados no solo implica seleccionar los medios de comunicación, sino también determinar cómo se utilizarán. Es esencial aprovechar al máximo cada canal, adaptando el contenido y el enfoque para cumplir con los objetivos de la estrategia y llegar a la audiencia de manera efectiva.

12.2.3.5 Medición:

- Utilizar métricas como alcance, participación y conversiones para evaluar el desempeño de la estrategia.
- Ajustar la estrategia en función de los resultados para mejorar su eficacia.

La medición del desempeño de la estrategia es una etapa crítica en la gestión de la comunicación. El uso de métricas precisas (indicadores cuantificables), como el alcance, la participación y las conversiones generadas, permite una evaluación objetiva del éxito o la falta del mismo en la implementación de la estrategia.

La medición también es esencial para determinar si se están cumpliendo los objetivos establecidos y para identificar áreas que requieren ajustes o mejoras. El proceso de medición debe ser continuo, lo que significa que los datos recopilados se utilizan para generar cambios y ajustes a lo largo de la estrategia. Esto asegura que la estrategia se mantenga relevante y efectiva a medida que evoluciona y responde a las necesidades cambiantes de la audiencia y el sindicato.

12.2.4 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA

- **Introducción**

La estrategia de comunicación interna del CICA debe involucrar a todos los miembros de la organización, aportando a la alineación de todos para alcanzar el propósito: “ Respaldar, asesorar y defender los derechos de los artistas y trabajadores del arte y la cultura, a través de un liderazgo responsable y propender por la realización y divulgación de toda clase de espectáculos, la formación artística, el desarrollo audiovisual y cinematográfico, entre otros, que contribuyan a la cultura del país.” El beneficio se verá reflejado en la productividad de los procesos de la organización.

De acuerdo a la experiencia del trabajo con el CICA durante estos meses se observa claramente una ruptura en la comunicación interna entre los miembros de la alta dirección (junta directiva) evidenciada en la desarticulación de los miembros en cuanto a toma de decisiones, conocimiento sobre los procesos que se están adelantando dentro de la organización, desconocimiento del trabajo realizado por las diferentes áreas.

- **Objetivo general:**

Desarrollar y establecer una comunicación interna efectiva en el Círculo Colombiano de Artistas, con la implementación de protocolos claros para fortalecer la eficiencia operativa y la cohesión organizativa, utilizando recursos económicos mínimos.

- **Público objetivo:**

Cada miembro de la junta directiva y asociados.

- **Mensajes clave:**

Comunicar todo proyecto a desarrollar, los avances de cada uno de estos, la designación de roles en cada caso y las situaciones específicas de cada área en forma clara y sencilla.

- **Canales de comunicación:**

Definir los canales a utilizar:

- Reuniones presenciales
- Reuniones virtuales
- Grupo de WhatsApp
- Correo electrónico
- Boletines informativos periódicos
- Llamadas telefónicas

A continuación se proponen líneas de acción dentro de la estrategia de comunicación interna:

12.2.4.1 Realización de diagnóstico interno:

- Establecer roles específicos, enfocados en tareas, funciones y responsabilidades claramente delimitadas dentro de la organización; para los miembros de la junta y el personal.
- Establecer reuniones regulares con la junta directiva para alinear sus preocupaciones y expectativas con respecto al direccionamiento de CICA.
- Evaluar la infraestructura actual en tecnología y comunicación disponible en el CICA; diferenciando funciones entre el círculo y el teatro.
- Iniciar el proceso de recontactar con las bases y afiliados, ejerciendo comunicación directa con el fin de establecer una asamblea general del CICA (aquella a la que la junta directiva del sindicato le debe rendir cuentas y está compuesto por sus afiliados y miembros).

12.2.4.2 Implementación de protocolos de comunicación:

- Desarrollar y presentar protocolos claros de comunicación interna a través de reuniones presenciales y documentos escritos; dictar fechas claras, periódicas e inaplazables para las reuniones.
- Utilizar medios tecnológicos para facilitar la comunicación diaria y garantizar la transparencia; así como un calendario común para el seguimiento y comunicación del cumplimiento de los objetivos.

12.2.4.3 Desarrollo de una intranet:

- Dado que no hay fondos para plataformas internas costosas, utilizar herramientas gratuitas para crear una intranet sencilla donde se compartan documentos, calendarios y noticias internas. (Whatsapp, google, Timetree, etc)
- Capacitar al personal y a la junta directiva en el uso efectivo de la intranet o redes de organización interna.

12.2.4.4 Capacitación en comunicación

- Ofrecer sesiones de capacitación en comunicación interna para la junta directiva y el personal, centradas en habilidades de escucha, retroalimentación efectiva y resolución de conflictos.
- Fomentar una cultura abierta donde las ideas y preocupaciones puedan ser expresadas libremente.
- Organizar reuniones mensuales presenciales para fortalecer los lazos entre los miembros de la junta directiva y el personal.
- Establecer una agenda clara que incluya actualizaciones de proyectos, discusiones abiertas y oportunidades para la retroalimentación.

12.2.4.5 Promoción de actividades sindicales:

- Incluir las actividades sindicales en la estrategia de comunicación, destacando los logros y contribuciones del sindicato.
- Desarrollar comunicados a los miembros que resalten la importancia de la membresía y las ventajas de pertenecer al CICA.

12.2.4.6 Programas de capacitación eficientes:

- Utilizar canales de comunicación interna para promocionar los programas y atraer participantes.

12.2.4.7 Medición y evaluación:

- Establecer indicadores clave para medir la efectividad de la comunicación interna, el uso del teatro, el desarrollo del sindicato y la recuperación de afiliados.

12.2.5 ESTRATEGIA GERENCIAL

La estrategia gerencial desempeña un papel crucial en el direccionamiento efectivo del CICA. Busca establecer una organización sólida y transparente que promueva la eficiencia

de la organización a corto y largo plazo permitiendo introducir cambios que contribuyan a la satisfacción de los asociados afianzando su credibilidad y construyendo ventajas de competitividad en el medio.

Consta de las siguientes etapas:

- Evaluación de las habilidades gerenciales de cada uno de los integrantes de la junta directiva con miras a identificar oportunidades de mejora frente a aspectos como comunicación, dirección, negociación y estrategia.
- Creación de programas de capacitación de manera gradual de acuerdo a las necesidades identificadas en la primera etapa incluyendo temas como habilidades gerenciales, negociación, comunicación interna, desarrollo de estrategias, tendencias tecnológicas en el campo del arte, matemáticas financieras, creación y análisis de métricas de gestión, estandarización de procesos, presentación gráfica de informes que faciliten su comprensión.
- Establecer sesiones de evaluación y seguimiento a las habilidades gerenciales adquiridas mediante evaluaciones periódicas. Ajuste de los programas de acuerdo a las necesidades y evolución de la organización.
- Establecer protocolos claros para la convocatoria de la asamblea ordinaria y extraordinaria de asociados. Garantizar la participación de los asociados en la elección de la junta directiva central
- Definir un proceso claro y transparente para la rotación de la junta directiva y la elección del gerente, mediante modificación de los estatutos del Círculo Colombiano de Artistas (2014)
- Socializar los estatutos del CICA con los miembros de la junta directiva cuidando que los roles y responsabilidades queden bien definidos y se ejecuten en forma verídica.

Es importante tener en cuenta que el éxito de la estrategia gerencial depende de la alineación con:

- El análisis DOFA para identificación de áreas específicas de mejora.
- La negociación específica para establecer alianzas estratégicas que refuercen la posición del CICA en el ámbito sindical y cultural promoviendo la inclusión y la diversidad.
- La habilidad de resolver conflictos abordando los desacuerdos de manera constructiva para mantener un ambiente positivo que favorezca la permanencia e inclusión de nuevos miembros a la organización.

Línea temática: Cultura y Organizaciones

- La revisión financiera para asegurar la sostenibilidad de las iniciativas propuestas
- La diversificación de ingresos (patrocinios, donaciones, programas de membresía)
- La comunicación transparente y continua para informar a los asociados sobre los cambios, mejoras y la situación financiera.
- La evaluación periódica de la efectividad de la estrategia gerencial teniendo en cuenta indicadores cuantitativos y cualitativos que reflejen el impacto social y cultural de las actividades ejecutadas.
- El ajuste continuo al programa de capacitación y procesos de rotación según las necesidades cambiantes de la organización.

13. PRESUPUESTO

Presupuesto Consultoría Círculo Colombiano de Artistas CICA						
	por actividad	Total de horas por fase	Valor unitario	Valor por actividad	Total etapa	TOTAL
Sensibilización		9	125.000		1.125.000	4,62%
Presentación a presidencia de la Junta Directiva	1			125.000		0,51%
Presentación a la Junta Directiva	4			500.000		2,05%
Agendamiento a miembros de la junta	4			500.000		2,05%
Diagnóstico y Análisis		107	125.000		13.375.000	54,87%
Revisión de documentos internos	12			1.500.000		6,15%
Revisión del entorno	20			2.500.000		10,26%
Revisión MinCultura	12			1.500.000		6,15%
Revisión MinTrabajo	8			1.000.000		4,10%
Revisión MinTic	8			1.000.000		4,10%
Revisión Plan de Gobierno Nacional	10			1.250.000		5,13%
Revisión Plan de Gobierno Distrital	12			1.500.000		6,15%
Revisión plan de Gobierno Local	6			750.000		3,08%
Entrevista Maria Eugenia	2			250.000		1,03%
Presentación a Junta directiva	4			500.000		2,05%
Entrevista Carlos	1			125.000		0,51%
Entrevista Pablo y Francis	2			250.000		1,03%
Entrevista Maria Eugenia 2	2			250.000		1,03%
Entrevista Elinarco	2			250.000		1,03%
Entrevista Pablo y Mauricio	2			250.000		1,03%
Entrevista Pablo y Mauricio 2	2			250.000		1,03%
Entrevista Maria Eugenia 3	2			250.000		1,03%
Elaboración del DOFA	6			750.000		3,08%
Elaboración del Canvas	6			750.000		3,08%
Recomendaciones para el Plan Estratégico		77	125.000		9.625.000	39,49%
Estrategia política	11			1.375.000		5,64%
Estrategia financiera	11			1.375.000		5,64%
Estrategia tecnológica	11			1.375.000		5,64%
Estrategia de comunicación externa	11			1.375.000		5,64%
Estrategia de comunicación interna	11			1.375.000		5,64%
Estrategia gerencial	11			1.375.000		5,64%
Estrategia gremial	11			1.375.000		5,64%
Socialización		2	125.000		250.000	1,03%
Presentación	2			250.000		1,03%
						\$ 24.375.000

14. REFERENCIAS

1. Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 70, 71, 72. 7 de julio de 1991 (Colombia).
2. Ley 397 de 1997, por la cual se desarrollan los artículos 70, 71 y 72 y demás artículos concordantes de la Constitución Política y se dictan normas sobre patrimonio cultural, fomentos y estímulos a la cultura, se crea el Ministerio de la Cultura y se trasladan algunas dependencias. 7 de Agosto de 1997.
3. Ley 1403 de 2010, por la cual se adiciona la Ley 23 de 1982, sobre Derechos de Autor, se establece una remuneración por comunicación pública a los artistas, intérpretes o ejecutantes de obras y grabaciones audiovisuales o "Ley Fanny Mikey" . 19 de Julio de 2010.
4. Ley 23 de 1982, Sobre los Derechos de Autor. 28 de enero de 1982.
5. Riegler, N., & Lanz, C. (2017). Trade unions in the arts and entertainment sector. *International Journal of Cultural Policy*, 23(2), 135-148.
6. Symonides, J. (2007). The protection of the right to participate in cultural life and the work of cultural actors. *Intersentia*.
7. Ministerio de Cultura de Colombia. (s.f.). Convocatorias y estímulos. Recuperado de <https://www.mincultura.gov.co/convocatorias>
8. Moreno, A. (2015). Política cultural y estímulos en Colombia: estudio de caso sobre el Programa Nacional de Estímulos. *Signo y Pensamiento*, 34(66), 248-264.
9. Ministerio de Cultura de Colombia. (s.f.). Recuperado de <https://www.mincultura.gov.co>
10. Chermack, T. J. (2011). *Scenario Planning in Organizations : How to Create, Use, and Assess Scenarios*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
11. Wack, P. (1985). Scenarios: Uncharted Waters Ahead. *Harvard Business Review*.
12. Godet, M. (2001). *Creating Futures: Scenario Planning as a Strategic Management Tool*. *Economica*.
13. Cely, A. V. (1999). Metodología de los Escenarios para Estudios Prospectivos. *Revista Ingeniería e Investigación* No 44, 27,28.29.
14. Rodríguez, C. M. (2013). *Pensamiento Prospectivo: visión sistemática de la construcción del futuro*. *Análisis* 84.
15. ¿Qué es el cica?. CiCA. (n.d.). <https://cica-artistas.org/cica/historia/>
16. -Marx, K. (1867). *El Capital, Crítica de la Economía Política*. Fondo de Cultura Económica.
17. -Hesmondhalgh, D. (2018). *Cultural Work and Precarity: An Introduction*. En D.
18. -Hartley, J. (2009). *Creative Industries*. Wiley-Blackwell.

19. -Appadurai, A. (1990). Disjuncture and Difference in the Global Cultural Economy. *Public Culture*, 2(2), 1-24.
20. -Sassen, S. (1991). *The Global City: New York, London, Tokyo*. Princeton University Press.
21. Standing, G. (2011). *The Precariat: The New Dangerous Class*. Bloomsbury Academic.
22. McRobbie, A. (2016). *Be Creative: Making a Living in the New Culture Industries*. Polity Press.
23. Ministerio del Trabajo. (s.f.). Funciones del Ministerio del Trabajo. Recuperado de <https://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/funciones>
24. Ley 4 de 1992. Congreso de la República de Colombia. Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0004_1992.html
25. Gigerenzer, G. (2008). *Rationality for mortals: How people cope with uncertainty*. Oxford University Press.
26. Mintzberg, H. (1999). No hay estrategia sin táctica. *Harvard Business Review*.
27. Simon, H. A., Smithburg, D. W., & Thompson, V. A. (1997). Public administration. *American Political Science Review*.
28. Rodríguez Ulloa, Ricardo. (1998). Organizaciones Inteligentes mediante la práctica de las cinco disciplinas sistémicas. XII Congreso Latinoamericano de Estrategia de SLADE. Bolivia
29. Senge, Peter. (1990). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica, España.
30. León, R. Tejada, E & Yataco, M.. (2003). Las organizaciones inteligentes. *Redalyc*, 6, pp. 82-87
31. Morgan, G. (1997). *Imágenes de la Organización*. Alfaomega
32. Nonaka, I. (1991). *La Organización Creadora del Conocimiento*. Oxford
33. Katzenbach, J & Smith, D. (1993). *El equipo de trabajo*
34. Correa, A. A. (2013). *Estrategias Gerenciales para Mejorar el Posicionamiento en el Mercado de ENLACES VOIP LTDA. . Cartagena de indias : Universidad de Cartagena-Departamento de Postgrados y Educación Continua .*
35. Jhonatan, F. (s.f.). Obtenido de <https://todoadministracion.com/las-estrategias-gerenciales/>
36. Moreno, J. O. (noviembre de 2017). *Estrategias Gerenciales . Bogotá, Colombia: Fondo Editorial Areandina.*