

Acceso de los creadores y gestores culturales a los cargos de carrera administrativa en las entidades del sector cultura de Bogotá

Jacqueline Molano Acevedo¹
Instituto Distrital de Patrimonio Cultural
jacquelinemolanoacevedo@gmail.com

DOI:



Cómo citar este artículo: Molano Acevedo, J. (2024). Acceso de los creadores y gestores culturales a los cargos de carrera administrativa en las entidades del sector cultura de Bogotá. *Comunicación, cultura y política*, 15, Páginas. DOI:

Fecha de recepción: 24 de julio de 2024
Fecha de aprobación: 04 de octubre de 2024

Resumen

Este estudio analiza los factores que influyen en el acceso de creadores y gestores culturales a empleos de carrera administrativa en el sector cultura, recreación y deporte de Bogotá, partiendo del contexto de precariedad laboral y creciente profesionalización del sector. Con un enfoque cuantitativo, se revisan normativas, manuales de funciones, programas académicos y se aplica una encuesta a 151 trabajadores culturales. Los resultados muestran que el 45,2 % de los cargos profesionales analizados exigen núcleos básicos del conocimiento (NBC) relacionados con el sector. Sin embargo, la experiencia profesional es ampliamente requerida, lo que limita el acceso para los recién graduados. Además, la mayoría de los programas académicos en creación y gestión cultural no preparan adecuadamente para el empleo público. La encuesta evidencia desconocimiento sobre la carrera administrativa, percepción de dificultad en los procesos de selección y escasa información disponible. A pesar de ello, existe un alto interés en trabajar en el sector público, motivado por la estabilidad laboral. Las principales barreras identificadas son la falta de formación específica, exigencias desiguales de NBC y la limitada difusión de los concursos. Se recomienda fortalecer la formación universitaria orientada al empleo público y mejorar la comunicación sobre los procesos de selección para facilitar el acceso de estos profesionales.

Palabras clave: carrera administrativa; gestión cultural; artes; empleo público; Bogotá; competencias laborales; políticas culturales.

1. Introducción

El sector cultural históricamente ha estado marcado por altos niveles de informalidad y precariedad laboral. Los creadores y gestores culturales suelen trabajar como independientes o bajo contratos temporales, con ingresos inestables y un escaso acceso a la seguridad social. De hecho, según Neil (2019), el principal respaldo financiero proviene

¹ Profesional de carrera administrativa. Instituto Distrital de Patrimonio Cultural de Bogotá. Realizadora de Cine y Televisión, Universidad Nacional de Colombia. Magíster en Gestión de la Cultura. Universidad Ean. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8078-9960>

de los propios trabajadores del arte y la cultura, quienes recurren a la autogestión y al trabajo mal remunerado para sostener sus actividades, muchas veces en detrimento de su bienestar.

En Bogotá, la informalidad en el sector cultura alcanzó un promedio del 30 % en 2023. Especialmente en el área de artes y patrimonio, el número de trabajadores informales pasó de 6906 en el primer trimestre a 21 238 en el último, debido al aumento de actividades en la temporada navideña (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte [SCRD], 2023). Aunque ha habido intentos por mejorar esta situación, como el reconocimiento de seguridad social y pensión vitalicia en la Ley General de Cultura (Congreso de la República de Colombia, 1997, Ley 397), dichas medidas fueron derogadas por la Ley 797 de 2003 (Congreso de la República de Colombia, 2003), que buscaba reformar el sistema pensional, incluyendo a los profesionales de la cultura en el fondo de solidaridad pensional. Los propios agentes del sector han manifestado preocupación por la viabilidad económica de sus prácticas culturales. Según la consulta realizada para el Plan de Cultura Bogotá 2038, el 42,6 % identificó como principal barrera la baja disponibilidad y difusión de estímulos económicos y oportunidades de empleo (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte [SCRD], 2023a).

Pese a este panorama, se ha avanzado en la profesionalización de los oficios artísticos y de la gestión cultural. Mariscal Orozco (2014), señala que este proceso requiere fortalecer los programas universitarios y reconocer oficialmente al gestor cultural como profesional con competencias propias. Bayardo (2018), añade que actualmente hay mayor oferta formativa y participación de profesionales de distintas disciplinas, lo cual incrementa las posibilidades de vinculación laboral formal en el sector.

Una vía de incorporación laboral formal es el sistema de carrera administrativa en entidades del Estado, basada en el principio del mérito mediante procesos de selección transparentes y sin discriminación (Congreso de la República de Colombia, 2004, Ley 909). En Bogotá, el sector cultura, recreación y deporte —establecido por el Acuerdo 257 de 2006 (Concejo de Bogotá, 2006)— incluye a la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte (SCRD) como líder del sector, y cinco entidades adscritas (Instituto Distrital de las Artes - IDARTES, Instituto Distrital de Recreación y Deporte - IDR, Orquesta Filarmónica de Bogotá - OFB, Instituto Distrital de Patrimonio Cultural - IDPC y

la Fundación Gilberto Alzate Avendaño - FUGA), además de Canal Capital como entidad vinculada. Su misión es garantizar el ejercicio efectivo de los derechos culturales y fomentar el desarrollo artístico y patrimonial.

No obstante, se desconoce si los creadores y gestores culturales están accediendo a empleos dentro de la carrera administrativa, ni cuáles son los factores que influyen en ello. En respuesta, esta investigación busca identificar los principales elementos que determinan dicha posibilidad en el sector cultura, recreación y deporte de Bogotá. El objetivo general es analizar los factores que inciden en el acceso de estos profesionales a cargos de carrera administrativa. Los objetivos específicos incluyen: revisar la normativa vigente, identificar barreras y desafíos, comprender las expectativas de los gestores y proponer recomendaciones para mejorar su inserción laboral. La hipótesis plantea que tanto los requisitos establecidos por la normatividad de la carrera administrativa como la percepción negativa del empleo público entre los gestores culturales limitan su acceso. A su vez, la formación académica específica y la experiencia profesional en el sector son elementos que pueden favorecer dicha vinculación laboral.

2. Marco teórico

2.1. Definiciones fundamentales en el sector cultural

El marco normativo colombiano establece distinciones claras entre los diferentes actores del sector cultural. La Ley 397 de 1997 (Congreso de la República de Colombia, 1997, Artículo 27), conocida como Ley General de Cultura, define al creador como toda persona o grupo que produce bienes culturales mediante procesos creativos, imaginativos y sensibles. El gestor cultural promueve procesos dentro de comunidades y organizaciones, fomentando la participación, democratización y descentralización de la cultura, coordinando y evaluando planes, proyectos y eventos culturales (Congreso de la República de Colombia, 1997, Ley 397, Art. 28).

2.1.1. Empleo y trabajo en el contexto cultural

La normativa laboral colombiana define al trabajador como toda persona natural que realiza actividades materiales o intelectuales de manera consciente y personal, bajo subordinación o dependencia de un empleador y a cambio de remuneración (Presidencia

de la República, Decreto 2663, 1950). El empleo formal implica la existencia de un contrato de trabajo que garantiza derechos como la afiliación al sistema de seguridad social integral, salario conforme al mínimo legal o superior, y el cumplimiento de obligaciones tributarias y parafiscales (Presidencia de la República, Decreto 2663, 1950, Artículos 5 y 23). En el ámbito cultural, el trabajador de la cultura desarrolla actividades profesionales vinculadas con la creación, promoción, difusión y preservación de la cultura, incluyendo desde artistas y artesanos hasta gestores culturales, abarcando tanto actividades independientes como empleos formales en instituciones públicas o privadas (Neil, 2019).

2.2. Sistema de carrera administrativa y empleo público

La Constitución Política establece que los cargos en órganos y entidades estatales pertenecen, por regla general, al sistema de carrera administrativa, exceptuando los cargos de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los de trabajadores oficiales y otros que determine la ley (Asamblea Nacional Constituyente, 1991, art. 125). El Decreto 770 describe el empleo público como un conjunto de funciones, tareas y responsabilidades asignadas a una persona, con las competencias requeridas para lograr el cumplimiento de los fines del Estado (Presidencia de la República de Colombia, 2005, Artículo 2).

La Ley 909 de 2004 contempla diferentes clases de carrera administrativa: el sistema general, regímenes específicos y regímenes especiales. El sistema general aplica para entidades de la Rama Ejecutiva de los niveles nacional y territorial. El acceso a la carrera se realiza a través de concursos de méritos, gestionados por la Comisión Nacional de Servicio Civil (Congreso de la República de Colombia, 2004).

2.2.1. Principio del mérito y acceso igualitario

El principio del mérito establece que el ingreso, ascenso y permanencia en los empleos públicos estarán sujetos a la demostración constante de las calidades académicas, la experiencia y las competencias requeridas (Congreso de la República de Colombia, 2004, Ley 909, Artículo 28). La Corte Constitucional (2016) destaca la importancia de este principio como piedra angular del sistema (Sentencia C-534 de 2016, fundamentos jurídicos, num. 9). La Ley 2418 (Congreso de la República de Colombia, 2024, Artículo 4),

admite medidas diferenciales en favor de las personas con discapacidad para eliminar barreras de acceso, sin afectar el principio del mérito.

2.2.2. Competencias laborales y requisitos del empleo público

El Decreto 815 (Presidencia de la República de Colombia, 2018, Artículo 1) define las competencias laborales como la capacidad para desempeñar funciones de un cargo en diferentes contextos, cumpliendo lineamientos de calidad y resultados requeridos, determinada por conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes. Las competencias se determinan según el contenido funcional del empleo e incluyen requisitos de estudios y experiencia según el nivel jerárquico (asesor, directivo, profesional, técnico o asistencial), competencias funcionales y comportamentales.

Las competencias funcionales detallan capacidades específicas requeridas, incluyendo criterios de desempeño, conocimientos básicos, contextos de aplicación y evidencias de competencia (Presidencia de la República de Colombia, 2018, Decreto 815). Existe un catálogo de competencias funcionales para áreas transversales (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018, Resolución 667). Las competencias comportamentales abarcan responsabilidad por personal, toma de decisiones, innovación y valor estratégico del rol, dividiéndose en comunes y diferenciadas por nivel jerárquico. Las entidades deben adoptar manuales específicos de funciones y de competencias laborales que determinen contenido funcional, competencias comportamentales, funcionales y requisitos de educación y experiencia (Presidencia de la República de Colombia, 2018, Decreto 815).

2.2.3. Educación y experiencia como requisitos

El Decreto 1083 de 2015 define los estudios como conocimientos académicos adquiridos en instituciones reconocidas, correspondientes a educación básica, media vocacional, educación superior en programas de pregrado y posgrado (Presidencia de la República, 2015, capítulo 3, Artículo 2.2.2.3.2). La experiencia son conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas mediante el ejercicio de una profesión, arte u oficio, clasificándose en: profesional, profesional relacionada, laboral y docente (Presidencia de la República, 2015, capítulo 3, Artículo 2.2.2.3.7).

2.3. Núcleos básicos del conocimiento (NBC)

El SNIES del Ministerio de Educación clasifica las áreas del conocimiento como agrupaciones de programas académicos con afinidad en contenidos y propósitos formativos (Ministerio de Educación Nacional, 2019). Las 8 áreas son: Agronomía, Veterinaria y afines; Bellas Artes; Ciencias de la Educación; Ciencias de la Salud; Ciencias Sociales y Humanas; Economía, Administración, Contaduría y afines; Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y afines; y Matemáticas y Ciencias Naturales. Estas áreas se dividen en 55 núcleos básicos del conocimiento (NBC), definidos como la división de un área del conocimiento en sus campos, disciplinas o profesiones esenciales (Ministerio de Educación Nacional, 2019, p. 10). El Decreto 1083 de 2015 establece estos NBC como requisitos en los manuales de funciones para cargos que requieren título de educación superior (Presidencia de la República, 2015, Artículo 2.2.2.4.9). Los NBC del área de bellas artes incluyen: Artes Plásticas Visuales y afines, Artes Representativas, Diseño, Música, otros programas asociados a Bellas Artes, y Publicidad y afines. Otras disciplinas culturales se ubican en diferentes áreas: Arquitectura (ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines), Literatura (ciencias sociales y humanas) y Gestión Cultural (economía, administración, contaduría y afines).

2.3.1. Sectores de empleo cultural

Según la Cuenta Satélite de Cultura del Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] (2023), las actividades culturales se dividen en 3 áreas: Artes y Patrimonio (actividades teatrales, musicales, artes visuales, educación y patrimonio cultural), Industrias Culturales (audiovisual, editorial, fonográfico y agencias de noticias) y Creaciones Funcionales (diseño, medios digitales, programas informáticos y publicidad). Esta clasificación establece cifras de empleo formal e informal para cada sector.

2.3.2. Modelo de círculos concéntricos

El modelo de Throsby (2001) clasifica las industrias creativas según el grado de valor simbólico y creativo de sus productos o servicios. En el núcleo creativo se ubican Literatura, Música, Artes Visuales y Artes Escénicas. El primer círculo incluye industrias que transforman la creatividad en productos culturales (cine, museos, fotografía). El

segundo círculo abarca industrias orientadas a producción masiva (moda, diseño, publicidad, arquitectura). El último círculo comprende industrias que utilizan contenido creativo (servicios de patrimonio, turismo, televisión, radio, grabación musical, videojuegos).

Los NBC del área de Bellas Artes, más Literatura, corresponden al núcleo creativo de Throsby, mientras los demás NBC se ubican en los círculos concéntricos restantes.

2.4. Estado de la investigación

No se evidenciaron estudios específicos sobre empleo público en el sector cultural. A nivel internacional, se destacan investigaciones sobre modelos de empleo público comparados (De Lessa Carvalho, 2019), relación entre artes y empleabilidad (Ashton *et al.*, 2023), futuro del trabajo en artes y entretenimiento (Organización Internacional del Trabajo, 2023), y brechas de habilidades en industrias creativas (Dooley *et al.*, 2024). En Colombia, los análisis se enfocan en el papel del mérito en el acceso al empleo público (Soto, 2023) y la reformulación del sistema de ingreso (Barrera Varela, 2022). Los ministerios del trabajo y de cultura han identificado brechas de capital humano en subsectores culturales, encontrando déficit de programas de formación especializada fuera de las capitales principales, falencias en competencias técnicas y transversales, y la necesidad de mejorar la capacidad de la oferta educativa (Ministerio del Trabajo de Colombia, s.f.).

Este panorama evidencia la complejidad del empleo en el sector cultural en Colombia, y la necesidad de desarrollar marcos normativos y formativos que respondan a las particularidades del sector, garantizando tanto el acceso equitativo al empleo público como el desarrollo profesional sostenible de los trabajadores culturales.

3. Metodología

La investigación adopta un enfoque cuantitativo, con un análisis documental y una encuesta (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018). Es un estudio transversal y descriptivo, organizado en cuatro etapas secuenciales, que emplea triangulación de fuentes normativas, académicas y empíricas. El enfoque es deductivo, contrastando hipótesis con datos recolectados (Acosta Faneite, 2023). En la primera etapa se analiza la normatividad vigente sobre la carrera administrativa en el sector cultura, recreación y

deporte de Bogotá, revisando los manuales específicos de funciones y competencias laborales para identificar requisitos exigidos en cargos afines, y su impacto en la inclusión de creadores y gestores culturales. La segunda etapa revisa competencias desarrolladas en 45 programas de pregrado y posgrado en creación y gestión cultural, ofrecidos por instituciones públicas y privadas. También se identifican sectores de empleo de estos profesionales en Bogotá, con base en estudios de la Secretaría de Cultura a partir de datos del DANE (2023), para detectar convergencias y divergencias entre formación, desempeño laboral y requisitos de cargos.

En la tercera etapa se aplica una encuesta digital a creadores y gestores culturales, con preguntas tipo Likert (1932), para explorar opiniones sobre la carrera administrativa. La población base es de 201 909 personas ocupadas en el sector cultural en Bogotá, según la Cuenta Satélite de Cultura (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte [SCRD], 2024, p. 70). Se emplea muestreo aleatorio simple, con una muestra de 151 personas, nivel de confianza del 95 % y margen de error del 8 %. Las variables medidas son: formación académica (nivel, modalidad, tipo de institución), experiencia laboral (años, sector, tipo de contrato) y percepción hacia los empleos de carrera administrativa (conocimiento de concursos, disposición a participar). Aunque las preguntas son cerradas, el análisis incorpora elementos cualitativos para interpretar significados subyacentes, como el atractivo o rechazo hacia el empleo público y las barreras percibidas.

La siguiente tabla detalla las 3 variables principales de la investigación, que fueron medidas mediante una encuesta a 151 trabajadores del sector cultural de Bogotá. Las variables de formación académica y experiencia laboral se basan en las definiciones del Decreto 1083 de 2015, consideradas determinantes para los requisitos de los empleos de carrera administrativa. La variable de percepción busca evaluar las actitudes y creencias de los creadores y gestores culturales hacia este tipo de empleos, incluyendo su conocimiento y disposición a participar en los concursos de méritos.

Tabla 1. Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Variable 1: formación académica de los creadores y gestores culturales.	Nivel de estudios formales que han completado los creadores y gestores culturales en áreas relacionadas con la cultura, las artes y la gestión cultural.	Máximo nivel de estudios alcanzados: técnico, tecnólogo, pregrado, especialización, maestría, doctorado.	- Nivel académico alcanzado. - Núcleo básico del conocimiento- Institución donde realizó los estudios modalidad de los estudios.	- Grado o título máximo obtenido. - Campo o disciplina. - Tipo de institución (privada, pública). - Modalidad de estudios cursada (virtual, presencial, mixto).
Variable 2: experiencia laboral.	Conjunto de experiencias laborales acumuladas por los creadores y gestores culturales, en distintos sectores y modalidades de empleo, que reflejan su trayectoria en la cultura.	Número de años trabajados y naturaleza de los empleos desempeñados en el sector cultural.	- Años de experiencia. - Tipo de empleo. - Sector de desempeño. - Tipo de contrato.	- Número de años. - Empleo desempeñado. - Tipo de sector (público, privado, independiente) - Tipo de contrato (planta, provisional, prestación de servicios).
Variable 3: percepción de los creadores y gestores culturales hacia los empleos de carrera administrativa.	Actitudes y creencias que creadores y gestores culturales tienen respecto a los empleos de carrera administrativa.	Percepción positiva o negativa sobre el acceso a la carrera administrativa.	- Conocimiento sobre la carrera administrativa. - Percepción sobre requisitos y acceso. - Atractivo de los empleos de carrera. - Participación en convocatorias del Estado.	- Porcentaje de creadores y gestores que la conocen. - Porcentaje de creadores y gestores culturales que consideran los requisitos accesibles o difíciles. - Porcentaje de creadores y gestores culturales interesados en la carrera administrativa. - Cantidad de veces que se ha presentado a concurso.

Fuente. Elaboración propia, a partir de las definiciones del Decreto 1083 de 2015.

En la cuarta y última etapa, se integran los hallazgos de las fases anteriores mediante el análisis comparativo cuantitativo con elementos cualitativos, con el fin de identificar correspondencias o brechas. A partir de esta síntesis, se formulan una matriz DOFA (Wheelen y Hunger, 2013). Es importante mencionar que, a pesar de que se consideró un enfoque mixto para la investigación, el instrumento definitivo consta de preguntas cerradas, teniendo en cuenta que se fue observando un bajo nivel de familiaridad con el sistema de la carrera administrativa en el grupo objetivo.

4. Resultados

Inicialmente en la revisión documental, se evidencia que la Ley 909 de 2004 (Congreso de la República de Colombia, 2004), con sus modificaciones y decretos reglamentarios, constituye la principal norma sobre la carrera administrativa en Colombia. En el ámbito distrital, los manuales específicos de funciones y de competencias laborales listan los requisitos exigidos para ingresar a la carrera administrativa en cada entidad. En la tabla 2 se listan estos actos administrativos.

Tabla 2. Actos administrativos que adoptan manuales de funciones en el sector cultura

Entidad	Acto	Resoluciones modificatorias
Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte [SCRD].	Resolución 753 de 2022.	No tiene.
Instituto Distrital de las Artes [IDARTES].	Resolución 1073 de 2021.	No tiene.
Instituto Distrital de Recreación y Deporte [IDRD].	Resolución 788 de 2019.	Resoluciones 254 y 051 de 2020, 017 y 1001 de 2021, 901 de 2022, 802 de 2023, 225 y 1443 de 2024, y 135 de 2025.
Orquesta Filarmónica de Bogotá [OFB].	Resolución 164 de 2024.	No tiene.
Instituto de Patrimonio Cultural [IDPC].	Resolución 008 de 2023.	No tiene.
Fundación Gilberto Alzate Avendaño [FUGA].	Resolución 236 de 2023.	Resolución 146 de 2024.
Canal Capital.	Resolución 083 de 2024.	Resolución 128 de 2024.

Fuente. Elaboración propia, a partir de la recolección de los manuales de funciones de las entidades del sector cultura, recreación y deporte de Bogotá.

Con base en estos manuales, en la tabla 3 se desglosan los cargos de cada tipo existentes en las entidades, determinándose que Canal Capital no es objeto de análisis para esta investigación, ya que es una empresa social del Estado con 8 cargos directivos (Resolución 083, 2024) y 28 trabajadores oficiales (Resolución 128 de 2024), que no cuenta con empleos de carrera administrativa.

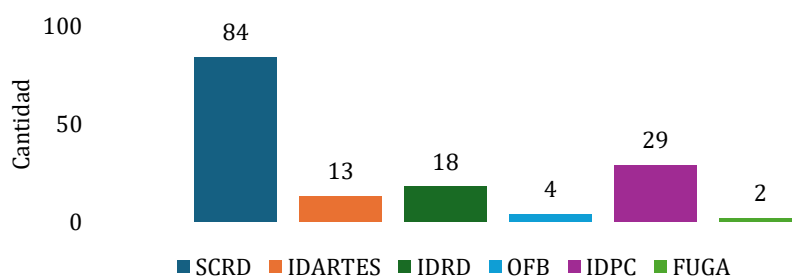
Tabla 3. Cantidad de cargos en las entidades del sector cultura de Bogotá

Entidad	Directivo y asesor	Cargos de carrera administrativa			Total cargos por entidad
		Profesional	Técnico	Asistencial	
SCRD	26	119	2	37	184
IDARTES	17	28	8	21	74
IDRD	20	102	59	75	256
OFB	12	14	5	16	47
IDPC	13	56	0	8	77
FUGA	8	13	2	6	29

Fuente. Elaboración propia, a partir de la recolección de los manuales de funciones de las entidades del sector cultura, recreación y deporte de Bogotá.

Posteriormente, en la figura 1 se identifica la cantidad de empleos de nivel profesional que contienen núcleos básicos del conocimiento (NBC), relacionados con la creación y la gestión cultural como requisitos de formación académica, es decir, los pertenecientes al área de bellas artes, más el núcleo de lenguas modernas, literatura, lingüística y afines, y el núcleo de arquitectura. Se identifican también los empleos que contienen el núcleo de administración como exigencia, y en los que este aparece junto a los anteriormente mencionados.

Figura 1. Cantidad de cargos profesionales por entidad con NBC relacionados al sector cultura



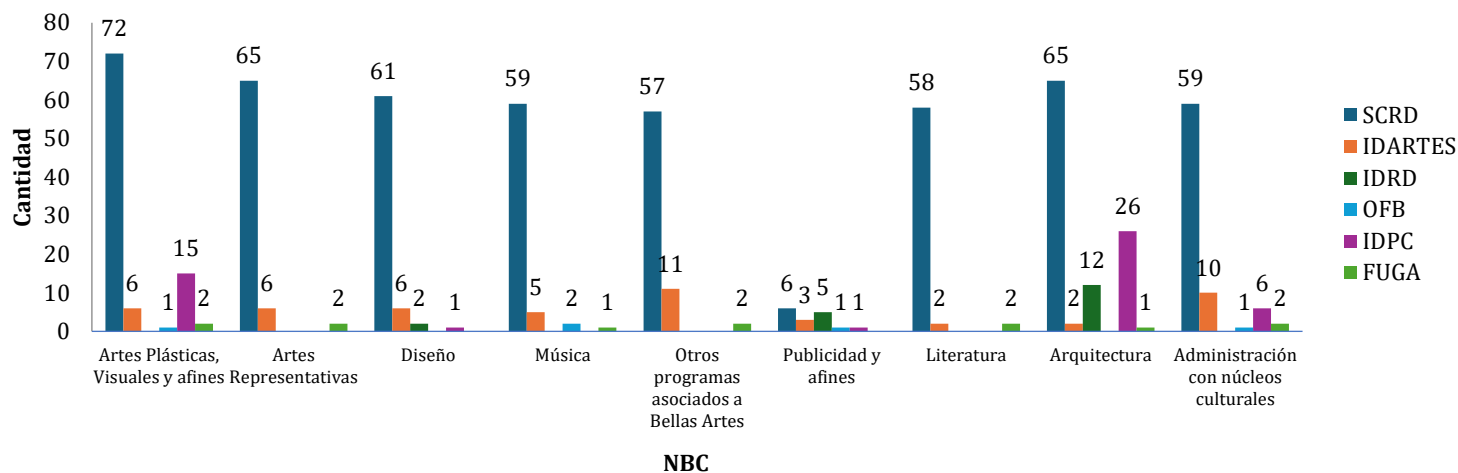
Fuente. Elaboración propia, a partir de los manuales de funciones de entidades del sector cultura.

El análisis de los cargos de carrera administrativa de nivel profesional en entidades del sector cultura, recreación y deporte de Bogotá, revela que los creadores y gestores culturales con formación afín podrían postularse a una proporción significativa de empleos, aunque con variaciones entre entidades. En la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte [SCRD], el 71 % de los cargos (84 de 119) permiten núcleos básicos del conocimiento (NBC) relacionados con cultura; en IDARTES, el 46 % (13 de 28); en el IDRD, el 18 % (18 de 102); en la OFB, el 29 % (4 de 14); en el IDPC, el 52 % (29 de 56); y en la FUGA, el 15 % (2 de 13).

En la SCRD, 59 de los 84 cargos relacionados incluyen el NBC de administración (Resolución 753 de 2022), 63 exigen posgrado no especificado y 21 no lo requieren. En IDARTES, 13 cargos tienen NBC afines, 10 de ellos con Administración (Resolución 1073 de 2021). Algunos cargos permiten una amplia gama de NBC, como el profesional especializado código 222 Grado 03, que admite desde Bellas Artes hasta Ingeniería Eléctrica y Geología; 5 cargos no exigen posgrado y 8 sí, sin especificar el tipo.

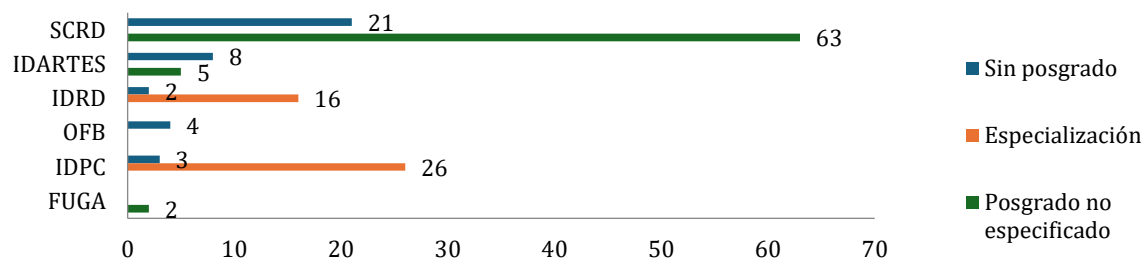
Según la Resolución 788 de 2019, en el IDRD se identifican 18 cargos con NBC, como Arquitectura, Diseño y Publicidad, y aparece ampliamente el NBC Administración, pero sin relación directa con cultura. La mayoría exigen especialización (16 cargos), y solo 2 no requieren posgrado. Este manual especifica disciplinas concretas para cada NBC, como Diseño Industrial y Diseño Gráfico. La OFB (Resolución 164 de 2024) cuenta con 14 cargos, de los cuales solo 4 mencionan NBC de Bellas Artes (artes plásticas, música, publicidad, y administración en un cargo). Ninguno exige posgrado. En el IDPC (Resolución 8 de 2023), de 56 cargos, 29 tienen NBC relacionados con cultura, predominando Arquitectura (26 cargos); 3 cargos no exigen posgrado, mientras que 26 requieren especialización. Finalmente, la FUGA (Resolución 236 de 2023) tiene la planta más pequeña, con 13 cargos, de los cuales solo 2 incluyen NBC afines. Ambos exigen posgrado no especificado. Las figuras 2 y 3 del estudio ilustran la frecuencia de NBC relacionados, y los requisitos de posgrado por entidad.

Figura 2. Cantidad de veces que aparecen los NBC por entidad



Fuente. Elaboración propia, a partir de los manuales de funciones de entidades del sector cultura.

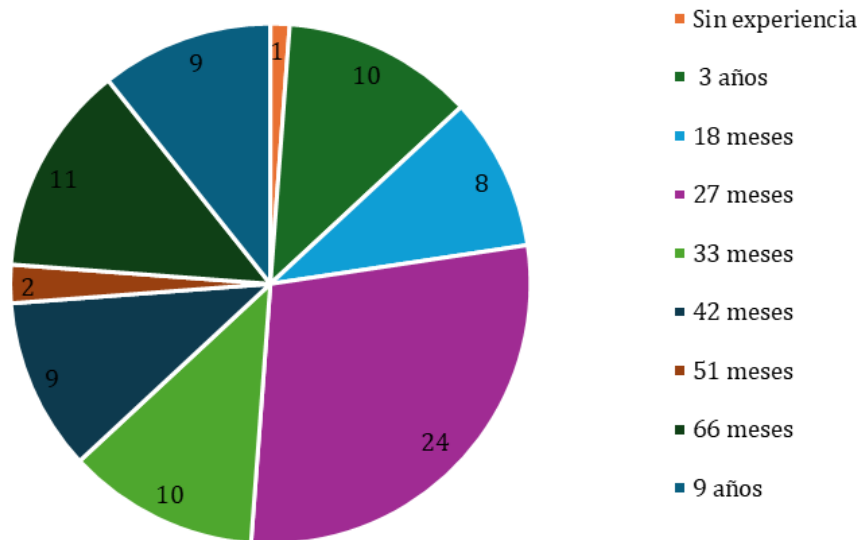
Figura 3. Cantidad de cargos con requisitos de posgrado en el sector cultura de Bogotá



Fuente. Elaboración propia, a partir de los manuales de funciones de las entidades del sector cultura.

Pasando a los requisitos de experiencia en cada entidad, en la SCRD se observa que, de los 84 cargos detectados, solamente uno no exige experiencia. Los demás varían entre los 18 meses y los 9 años de experiencia profesional, y no hay cargos que exijan experiencia profesional relacionada. La siguiente figura discrimina la experiencia exigida:

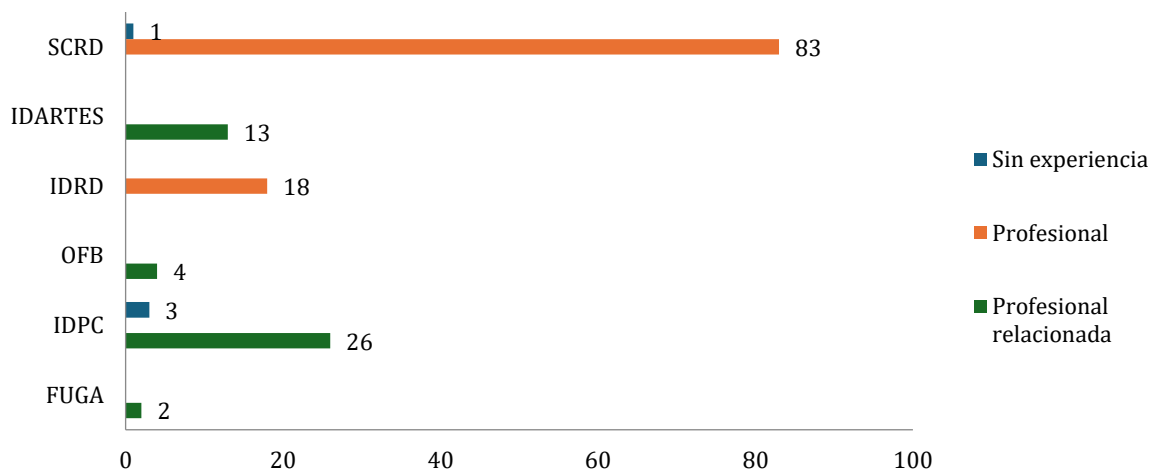
Figura 4. Cantidad de cargos que exigen experiencia profesional en la SCRD



Fuente. Elaboración propia, a partir del manual de funciones de la SCRD (Resolución 753 de 2022).

En cuanto a la experiencia exigida, los 13 cargos identificados en IDARTES requieren experiencia profesional relacionada, entre 6 y 52 meses; en el IDRD, los 18 cargos exigen experiencia profesional entre 6 y 18 meses; en la OFB, los 4 cargos requieren experiencia profesional relacionada entre 16 y 28 meses; en el IDPC, 3 cargos no la exigen, mientras que los demás requieren entre 36 y 66 meses de experiencia profesional relacionada; y en la FUGA, los dos cargos identificados solicitan 42 meses del mismo tipo. Los datos se resumen en la siguiente figura:

Figura 5. Cantidad de cargos que exigen experiencia profesional en cada entidad



Fuente. Elaboración propia, a partir de los manuales de funciones del sector cultura.

Para analizar las competencias desarrolladas en los programas de formación relacionados con la creación y la gestión cultural, se utilizó la plataforma SNIES del Ministerio de Educación. La primera búsqueda, filtrada por el campo “artes y humanidades” y acreditación en alta calidad, arrojó 72 programas activos en Bogotá, de los cuales se seleccionaron 33, excluyendo técnicos, tecnológicos y núcleos como Educación, Filosofía e Historia, pero incluyendo Literatura. Una segunda búsqueda con la palabra “cultura” en el nombre del programa, sin filtro de acreditación, arrojó 42 programas, de los que se eligieron 8, descartando aquellos centrados en Arquitectura y Patrimonio Cultural para mantener el enfoque en el núcleo cultural. Adicionalmente, se buscaron programas en los NBC Publicidad y afines, y Artes Representativas, utilizando términos como “publicidad”, “escénicas” y “danza”, encontrando dos programas adicionales por cada núcleo. En total, se consolidaron 45 programas: 37 de pregrado y 8 de posgrado.

Se revisaron los sitios web y planes de estudio de cada programa, extrayendo información sobre el perfil de egresado, habilidades, competencias y objetivos. Con la herramienta NotebookLM de Gemini (Google), se resumieron las competencias por núcleo básico, evidenciando que la mayoría de los programas presentan escasa formación orientada al ámbito público, como se observa en la tabla 4:

Tabla 4. Resumen de competencias en los programas de los NBC analizados

NBC (programas – instituciones)	Competencias identificadas	Formación relacionada con el ámbito público
<p>Artes plásticas, visuales y afines, 7 pregrados (Universidad Nacional de Colombia, s.f.a; Universidad Nacional de Colombia, s.f.b; Universidad Distrital Francisco José de Caldas, s.f.d; Pontificia Universidad Javeriana, s.f.a; Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, s.f.a; Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, s.f.d; Universidad de los Andes, s.f.a).</p>	<p>Creatividad conceptual, dominio técnico-artístico, pensamiento crítico, comprensión en la formación estética.</p>	<p>Cátedras sobre ciudadanía y democracia; mención a trabajo con comunidades.</p>
<p>Artes representativas, 3 pregrados (Universidad Distrital Francisco José de Caldas, s.f.a; Universidad Distrital Francisco José de Caldas, s.f.b; Universidad Antonio Nariño, s.f.).</p>	<p>Interpretación escénica, creación de montajes, herramientas de investigación-creación, conciencia intercultural.</p>	<p>Se evidencia una cátedra sobre democracia y ciudadanía.</p>
<p>Diseño, 8 pregrados (Universidad Nacional de Colombia, s.f.c; Universidad Nacional de Colombia, s.f.d; Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, s.f.b; Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, s.f.c; Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, s.f.; Universidad de los Andes, s.f.b; Politécnico Grancolombiano, s.f.; Fundación Universitaria del Área Andina, s.f.).</p>	<p>Resolución de problemas de diseño, trabajo interdisciplinar, gestión de proyectos, postura ética.</p>	<p>Trabajo con comunidades en diseño social. Constitución y democracia.</p>
<p>Música, 8 pregrados y 2 posgrados (Universidad Nacional de Colombia, s.f.f; Universidad Nacional de Colombia, s.f.h; Universidad Nacional de Colombia, s.f.i; Universidad Distrital Francisco José de Caldas, s.f.c; Pontificia Universidad Javeriana, s.f.c; Pontificia Universidad Javeriana, s.f.e; Universidad de los Andes, s.f.f; Universidad Central, s.f.a; Universidad El Bosque, s.f.a; Fundación Universitaria Juan N. Corpas, s.f.).</p>	<p>Dominio teórico-práctico, gestión de proyectos, habilidades en dirección, pedagogía y producción. Dimensión humana.</p>	<p>Enfoque en gestión cultural y emprendimiento, tanto en el sector público como el privado.</p>
<p>Otros programas asociados a bellas artes, 3 pregrados (Universidad Sergio Arboleda, s.f.a; Universidad Sergio Arboleda, s.f.b; Universidad El Bosque, s.f.b).</p>	<p>Comprensión de Industrias culturales y emprendimiento, innovación en bienes y servicios culturales.</p>	<p>Un programa incluye unidad sobre políticas públicas y legislación cultural.</p>

NBC (programas – instituciones)	Competencias identificadas	Formación relacionada con el ámbito público
Publicidad y afines , 3 pregrados (Universidad Central, s.f.b; Corporación Universitaria de Ciencia y Desarrollo [Uniciencia], s.f.; Corporación Universitaria UNITEC, s.f.).	Creatividad en medios, análisis de dinámicas sociales, desarrollo de estrategias.	Derecho constitucional, Legislación de medios.
Lenguas modernas, literatura, lingüística y afines , 4 pregrados y 4 posgrados (Universidad Nacional de Colombia, s.f.e; Universidad Nacional de Colombia, s.f.g; Pontificia Universidad Javeriana, s.f.b; Pontificia Universidad Javeriana, s.f.d; Universidad de los Andes, s.f.c; Universidad de los Andes, s.f.d; Universidad de los Andes, s.f.e; Instituto Caro y Cuervo, s.f.).	Conocimiento histórico, análisis crítico, comunicación oral y escrita, investigación literaria y cultural.	Constitución y democracia; mediación intercultural en diversos contextos, como el gubernamental.
Administración , 1 pregrado y 2 posgrados (Universidad Ean, s.f.a; Universidad Ean, s.f.b; Universidad del Rosario, s.f.).	Gestión de proyectos innovadores, modelos de negocio sostenibles.	Mayor presencia de contenidos sobre políticas públicas, derechos de autor y legislación cultural.

Fuente. Elaboración propia, con apoyo de la IA Gemini en la herramienta NotebookLM.

Con respecto a los sectores de Bogotá donde se emplean los creadores y gestores culturales, de acuerdo con el análisis del mercado laboral del Sector Cultural y Creativo 2023 realizado por la SCR D, la mayor cantidad de personas ocupadas en actividades culturales se ubica en el área de creaciones funcionales (SCR D, 2023, p. 6).

A su vez, como se observa en la tabla 5 (que menciona la cantidad de ocupados en cada área por trimestre en 2023), existe una relación entre las 3 áreas de empleo y los núcleos básicos del conocimiento estudiados.

Tabla 5. Sectores donde se emplean los creadores y gestores culturales de Bogotá

Área/Actividades incluidas	NBC relacionados	Ocupados por trimestre 2023			
		1.º	2.º	3.º	4.º
Artes y patrimonio/teatrales, musicales, artes visuales, educación cultural y patrimonio cultural.	NBC área de bellas artes: artes plásticas y visuales, artes representativas, música. Patrimonio: NCB arquitectura.	17 513	26 558	27 962	33 977
Industrias culturales/diseño, medios digitales y programas informáticos, publicidad, creación literaria.	NBC área de bellas artes: otros programas asociados a bellas artes, diseño, publicidad y afines. NBC de literatura, NBC administración.	33 013	29 758	31 641	13 930
Creaciones funcionales/audiovisual, editorial, fonográfico, noticias.	NBC área de bellas artes: artes plásticas y visuales. Artes representativas y música en menor grado.	121 353	86 557	96 484	129 924
Totales		171 879	142 873	156 087	177 831

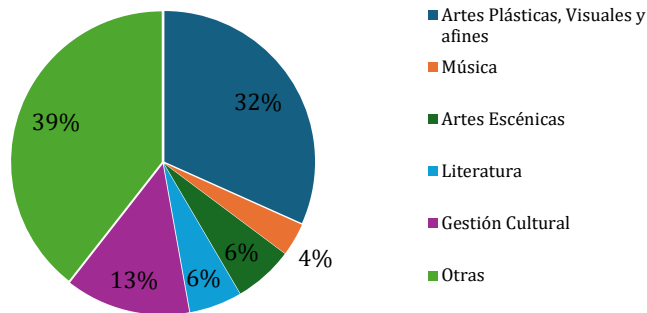
Fuente. Análisis del mercado laboral del sector cultural y creativo 2023 (SCRD, 2023).

Para finalizar, se analizan los datos obtenidos en la encuesta realizada a 151 creadores y gestores culturales². La mayoría de los encuestados tiene entre 36 a 45 años (36 %), y 46 a 55 años (26 %); los más jóvenes (18-25 años) representan el 5 %, el rango de 26 a 35 años suma 25 %, y los mayores de 56 años el 8 %. Predomina el género femenino (62 %), seguido por el masculino (37 %) y no binario (1 %). Muchos residen en estratos 3 (48 %) y 4 (35 %); los estratos 1 y 2 suman 11 %, y 6 % y los estratos 5 y 6.

El 42 % de los participantes tiene como nivel de estudios pregrado y el 46 % posgrado, entre especialización y maestría. Solo el 2 % tiene doctorado, y 10 % hasta bachillerato o inferior, técnico o tecnólogo. En cuanto a cuál disciplina se estudió en pregrado, con un 39 % la opción “otras” fue la más escogida, en donde los encuestados mencionaron carreras como derecho, antropología, comunicación social, diseño industrial, mercadeo, ingenierías, y licenciaturas en artes, biología y pedagogía. La figura 6 muestra las diferentes opciones escogidas.

² Agradecimientos a Yiseth Cardona del Movimiento Unido de Trabajadoras y Trabajadores de las Artes Plásticas y Visuales (MUTAR), y a Lina María Cepeda de la Federación Colombiana de Gestores Culturales (FEGESCO), por facilitar la difusión de la encuesta entre los afiliados de dichas organizaciones.

Figura 6. Si estudió un pregrado, ¿cuál es la disciplina que estudió?

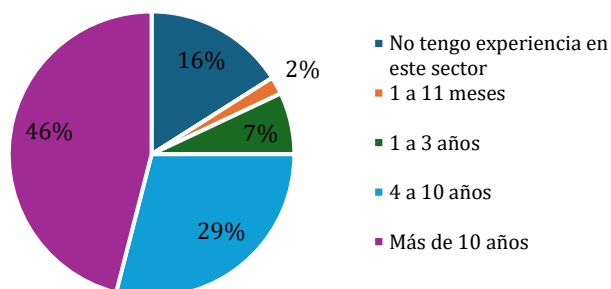


Fuente. Elaboración propia.

Siguiendo con la formación académica, los encuestados que marcaron haber realizado un posgrado también escogieron mayoritariamente la opción de “otras” disciplinas (38 %), mencionando Museología, Gobierno, Estética e Historia del Arte, Educación Inclusiva o Musicoterapia. la segunda opción más escogida fue Gestión Cultural (28 %), seguida de Artes Plásticas, Visuales y afines (22 %). En relación con el tipo de institución en que estudiaron, el 59 % lo hizo en instituciones privadas, y el 41 % en públicas. El 82 % cursó presencialmente, mientras que el 5 % lo hizo virtual y 13 % mixto.

Entrando en el tema de la experiencia laboral, la figura 7 muestra la experiencia obtenida por los encuestados, donde la mayoría cuenta con más de 10 años.

Figura 7. ¿Cuánto tiempo de experiencia laboral tiene en el sector cultural?



Fuente. Elaboración propia.

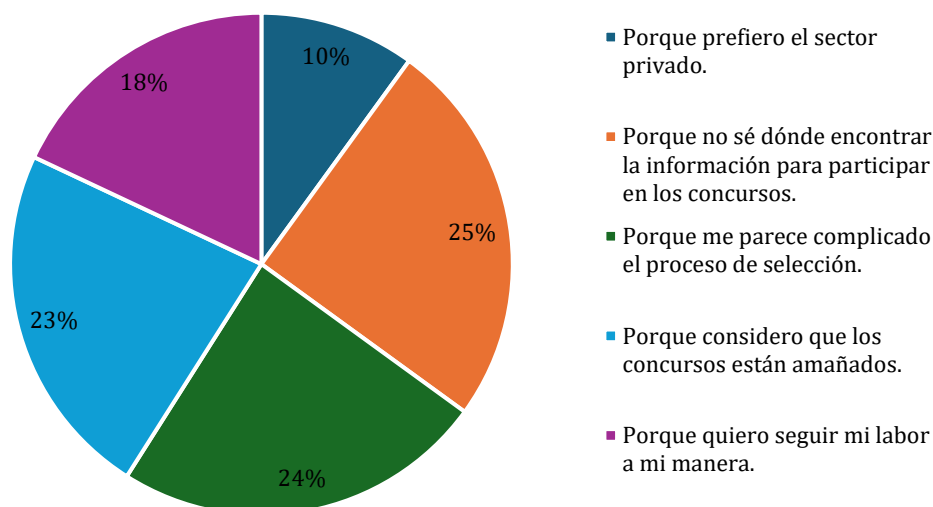
El principal tipo de experiencia está en la Gestión Cultural (42 %) y la Creación Artística (40 %); el restante (8 %) está en la opción “otros”, en la que mencionaron principalmente la educación. Con respecto al tipo de organizaciones en las que han trabajado, la mayoría ha sido en proyectos independientes con 34 %, empatando con 25 % cada uno el haber trabajado en entidades públicas y en privadas. La forma de contratación predominante es la prestación de servicios con 46 %, seguida del trabajo autónomo o independiente con 25 %. Las vinculaciones de planta o contrato indefinido son del 14 %.

En relación con la carrera administrativa, la mayoría nunca había oído de este sistema (31 %) y otros conocen el concepto básico (29 %), mientras que varios no tienen conocimiento preciso (27 %) y pocos conocen en detalle qué es (13 %). El 49 % desconoce las etapas del proceso de selección; el 28 % tiene un conocimiento limitado, el 16 % las conoce en general, y solo el 7 % tiene un buen conocimiento de cada una.

En cuanto a la participación en procesos de selección, el 64 % nunca ha participado, el 18 % ha participado una vez, el 12 % entre 2 y 3 veces, y el resto (6 %) más de 4 veces. El 39 % se enteró de estos procesos por un amigo o familiar y el 25 % por redes sociales; a la mayoría (50 %) le gustaría recibir la información sobre estos a través de las redes sociales, o a través de una capacitación (23 %). Sobre cómo califican los requisitos de participación, son fáciles para el 6 %, el 41 % no sabe, los consideran moderados y difíciles un 25 % cada uno, y muy difíciles el 3 %.

Acercas del interés en trabajar en cargos de carrera administrativa, el 64 % está interesado, el 13 % no lo está, y el 24 % no sabe. Entre ellos, el interés principal fue la estabilidad laboral (39 %), seguida del propósito de incidir con el trabajo en las políticas públicas (26 %), el salario y las prestaciones (19 %), querer pertenecer al sector público (10 %) y querer cambiar de trabajo (7 %). Para concluir, en la figura 8 se observan opiniones divididas entre quienes definieron no estar interesados en estos cargos.

Figura 8. ¿Por qué no le interesa trabajar en un empleo de carrera administrativa



Fuente. Elaboración propia.

Los resultados expuestos permiten observar detalles relevantes. El hecho de que una importante cantidad de los encuestados no conozca bien las etapas del proceso de selección, indica una brecha informativa, pero también una barrera simbólica que puede fomentar desconfianza hacia los procesos de selección. Este desconocimiento genera percepciones de dificultad, inaccesibilidad y opacidad, que pueden ser confundidas o asociadas con falta de transparencia, y que podrían transformarse en un obstáculo actitudinal para el acceso.

Por otro lado, aunque muchos manifiestan interés en acceder a cargos de carrera administrativa, también hay un porcentaje que no está interesado. Las razones de desinterés expresadas se pueden vincular con la percepción de complejidad excesiva en los requisitos, teniendo en cuenta que son considerados difíciles o desconocidos.

Esta complejidad no necesariamente remite a un problema técnico, sino a una posible percepción subjetiva de que el sistema es excluyente, poco accesible o predispuesto contra ciertos perfiles profesionales. En ese sentido, la complejidad percibida puede ser leída como una señal indirecta de falta de imparcialidad.

Adicionalmente, aunque los datos no indican una opinión abiertamente negativa hacia el sistema de carrera, sí se evidencia una ambivalencia significativa, un grupo importante está interesado, pero el desconocimiento, la dificultad de acceso y la desinformación generan un contexto que no favorece una percepción de transparencia sólida. Esta ambigüedad indica que más que un rechazo rotundo al sistema por considerarlo clientelista, existe una sospecha latente que no ha sido contrarrestada con suficientes herramientas de información y confianza institucional.

Desde este conjunto de resultados y análisis obtenidos, se da paso a discutir sus implicaciones, y a presentar las principales conclusiones del estudio.

5. Discusión

La investigación evidencia que, de los 332 empleos de nivel profesional en las 5 entidades del sector cultura de Bogotá, 150 cargos (45,2 %) contienen núcleos básicos del conocimiento (NBC) relacionados con la creación y gestión cultural. Esto indica que casi la mitad de los empleos podrían ser ocupados por trabajadores culturales con formación afín. Sin embargo, el acceso varía según el NBC: publicidad y afines tiene el menor potencial (16 empleos), mientras que artes plásticas, visuales y afines aparece en 96 cargos. Arquitectura, aunque no pertenece al núcleo cultural, es el NBC más recurrente (106 cargos), seguido por administración (78 cargos), lo que sugiere que los egresados en gestión cultural con este NBC tienen importantes posibilidades de acceso.

Los manuales de funciones muestran que las entidades aceptan profesionales de diversas disciplinas, no necesariamente del sector cultural, lo que implica que los creadores y gestores compiten con otros perfiles. Además, muchos trabajadores culturales son empíricos o no tienen formación específica, lo que puede limitar su acceso. En cuanto a los posgrados, aunque no se exige maestría, la mayoría de los cargos requieren estos estudios, siendo menos de una tercera parte los que no lo solicitan.

La encuesta aplicada revela que los creadores y gestores culturales cuentan con formación académica superior (pregrado y posgrado), lo que indica un alto nivel de cualificación formal. Respecto a la experiencia, se observa que la más solicitada es la profesional, seguida por la profesional relacionada. Esto sugiere que no es indispensable tener experiencia directamente vinculada a las funciones del cargo, pero sí trayectoria en el

sector cultural. Los encuestados manifestaron tener numerosos años de experiencia, lo que refuerza su potencial de acceso. No obstante, solo 4 de los 150 cargos no exigen experiencia, lo que representa una barrera para los recién graduados.

En cuanto a las competencias desarrolladas por los programas de formación, se analizaron 45 programas (37 de pregrado y 8 de posgrado) relacionados con la creación y gestión cultural, seleccionados a partir del SNIES. La revisión de planes de estudio y perfiles curriculares evidenció que los programas ofrecen competencias alineadas con el quehacer cultural, pero con escasa preparación para el sector público y ninguna para la carrera administrativa. Solo los programas del NBC administración muestran una formación más orientada al sector público, lo que revela una brecha entre las competencias académicas y los requisitos de la carrera administrativa.

La encuesta también evidenció un desconocimiento del sistema de carrera administrativa, la dificultad para acceder a información sobre concursos y la percepción de alta complejidad en los requisitos. Esto podría estar relacionado con la falta de formación específica en los programas académicos. A pesar de ello, los encuestados expresaron interés en la estabilidad laboral y en generar impacto en las políticas culturales, sin mostrar una tendencia predominante hacia una opinión negativa sobre los concursos. Aunque existe la percepción de que los concursos “están amañados”, pesa más la idea de que los requisitos son complejos.

Respecto a los sectores de empleo, los creadores y gestores culturales tienen oportunidades de adquirir experiencia profesional en áreas relacionadas con varios NBC de Bellas Artes y otros núcleos. El área de Artes y Patrimonio emplea más personas en el último trimestre del año, mientras que Industrias Culturales lo hace en el primer semestre, manteniendo cifras similares anualmente. La encuesta confirma que el contrato de prestación de servicios es la modalidad más común en el sector cultural, y que los proyectos independientes son el tipo de organización más frecuente, lo que refleja condiciones laborales precarias.

Aunque esta investigación no utiliza la tipología detallada de brechas laborales del Ministerio del Trabajo (cantidad, calidad, pertinencia), sus hallazgos sobre el acceso a la carrera administrativa permiten relacionarla con la brecha de calidad. Específicamente,

se identifica una carencia de competencias orientadas al empleo público entre los creadores y gestores culturales, lo que sugiere la necesidad de revisar la alineación entre los programas de estudio y los requisitos del empleo público.

6. Conclusiones

A partir del análisis, se identifican varios factores que influyen en el acceso de los creadores y gestores culturales a empleos de carrera administrativa en el sector cultura de Bogotá. Se destacan la demanda desigual de NBC relacionados con cultura, que limita el acceso para ciertas profesiones; la formación académica poco enfocada en el sector público; la alta cualificación y experiencia de los trabajadores culturales; y la percepción de dificultad y falta de información sobre los concursos. Aunque existe cierta desconfianza hacia el sistema, no predomina una visión negativa del empleo público.

Este estudio abre nuevas líneas de investigación. Por ejemplo, no se midió la frecuencia de las convocatorias de selección por parte de la Comisión Nacional del Servicio Civil, lo cual podría incidir en el acceso, que se ve influenciada por factores como los cambios de gobierno. También sería relevante explorar si los concursos presentan la información de forma clara o si existe una brecha en habilidades lectoras entre los trabajadores culturales. Otro aspecto por investigar es la incidencia de la experiencia docente en el acceso a la carrera administrativa, dado que muchos trabajadores de la cultura optan por la docencia como salida laboral, lo que podría requerir un análisis en el sector educación. Adicionalmente, será útil analizar aspectos como la accesibilidad a la plataforma de inscripción, la posibilidad de cumplimiento de los requisitos en términos de forma, o la incidencia del aspecto económico en la posibilidad de participar en los concursos.

Finalmente, la figura 9 del estudio presenta una matriz DOFA con recomendaciones estratégicas para mejorar el acceso de los creadores y gestores culturales a empleos de carrera administrativa en el sector cultura, recreación y deporte de Bogotá. Estas recomendaciones apuntan a fortalecer la formación académica en temas de empleo público, mejorar la difusión de información sobre concursos y promover políticas que reconozcan la experiencia y formación de los trabajadores culturales, contribuyendo así a cerrar las brechas de capital humano identificadas.

Figura 9. Matriz DOFA de factores estratégicos

Factores internos (creadores y gestores culturales)		Fortalezas		Debilidades	
		F1	F2	D1	D2
Factores externos (carrera administrativa)		F1	Alta calificación académica de los creadores y gestores culturales.	D1	Bajo conocimiento del sistema de carrera administrativa y de sus procesos de selección.
		F2	Amplia experiencia laboral en el sector cultural de los creadores y gestores culturales.	D2	Percepción de dificultad en los requisitos y procesos de selección (concursos).
		F3	Desempeño de los creadores y gestores culturales en ambos roles.	D3	Modalidad de contratación principal: contrato de prestación de servicios.
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
O1	Presencia de legislación favorable que promueve el mérito y la igualdad de acceso.	Crear programas de preparación para concursos públicos que potencien la alta calificación académica (F1) y la experiencia laboral (F2) de los creadores y gestores culturales, utilizando la legislación favorable sobre mérito (O1) como respaldo institucional.		Implementar campañas de difusión sobre el sistema de carrera administrativa (D1) aprovechando la existencia de legislación que promueve la igualdad de acceso (O1). Desarrollar alianzas entre el Estado y universidades para incluir módulos sobre empleo público en programas académicos culturales (D2), apoyándose en la posibilidad de adquirir experiencia laboral en el área de creaciones funcionales, principalmente (O2).	
O2	Posibilidad de adquirir experiencia en el área de creaciones funcionales, principalmente.	Promover la participación activa en concursos para los cargos en el sector cultura (O3), difundiendo esta información a través de campañas por parte de los operadores de los concursos enfocadas en creadores y gestores culturales (F3), para aumentar su visibilidad y acceso.		El Estado puede buscar el aumento en la cantidad de cargos con NBC relacionados a la cultura en las ampliaciones de planta de las entidades, para brindar oportunidades de trabajo formal (O3).	
O3	Existencia de 150 cargos de carrera administrativa con NBC afines a la cultura.				
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
A1	Demanda dispar de NBC relacionados, en los cargos del sector cultura.	Proponer ajustes en los requisitos de experiencia exigida, teniendo en cuenta la experiencia laboral acumulada (F2) y el desempeño versátil en el sector (F3), facilitando el acceso a los cargos.		Diseñar estrategias de comunicación claras y accesibles sobre los procesos de selección (D1, D2), que mitiguen la percepción de dificultad (A3).	
A2	Ausencia de formación específica en empleo público en los programas académicos afines a cultura.	Generar bases de datos de candidatos calificados (F1, F2) para que las entidades del sector cultura puedan identificar fácilmente profesionales idóneos e informarlos de concursos, mitigando la amenaza de la demanda dispar de NBC (A1).		Realizar ajustes en programas académicos afines a la cultura (D2) para integrar el conocimiento sobre carrera administrativa, evitando que los recién egresados enfrenten vacíos formativos frente a los requisitos exigidos (A2, A3).	
A3	Escasez de empleos de carrera administrativa para recién egresados o sin experiencia previa.			Impulsar acciones tendientes a la vinculación de más profesionales sin experiencia, como aumentar la cantidad de empleos que no exijan tenerla (D3).	

Fuente. Elaboración propia, adaptado de Wheelen y Hunger (2013).

Estas recomendaciones están dirigidas hacia la Comisión Nacional del Servicio Civil, que en su rol de entidad gestora de los procesos de selección podría considerarlas como estrategias para atraer a los trabajadores de la cultura hacia el empleo público. Pero también pueden orientarse hacia los propios creadores y gestores culturales, quienes tienen en el sistema de carrera administrativa una oportunidad para acceder a empleos formales con estabilidad laboral.

Referencias

- Acosta Faneite, S. F. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana OGMIOS*, 3(8), 82-95. <https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i8.084>
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitución Política de Colombia de 1991*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>
- Ashton, D., Bennett, D., Bulaitis, Z. H. & Tomlinson, M. (2023). In the name of employability: Faculties and futures for the arts and humanities in higher education. *Arts and Humanities in Higher Education*, 22(2), 103-111. <https://doi.org/10.1177/14740222231160409>
- Barrera Varela, P. J. (2022). *El principio del mérito incluyente: una reformulación del sistema de ingreso al empleo público en Colombia*. [Tesis de maestría]. Universidad Externado de Colombia]. <https://doi.org/10.57998/bdigital.handle.001.12401>
- Bayardo, R. (2018). Repensando la gestión cultural en Latinoamérica. En C. Yáñez Canal (Ed.), *Praxis de la Gestión Cultural* (pp. 17-33). Universidad Nacional de Colombia. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/83135>
- Canal Capital. (2024). *Resolución 083 de 2024. Por medio de la cual se compila y modifica el manual específico de funciones y competencias laborales de los empleados públicos de la planta de Canal Capital*. https://intranet.canalcapital.gov.co/ccintnt/wp-content/uploads/2025/02/20240628_RESOLUCION-83-DE-2024_-COMPILA-Y-MODIFICA-MANUAL-ESPECIFICO-DE-FUNCIONES.pdf
- Concejo de Bogotá. (2006). *Acuerdo 257 del 30 de noviembre de 2006. Por el cual se dictan normas básicas sobre la estructura, organización y funcionamiento de los organismos y de las entidades de Bogotá, distrito capital, y se expiden otras disposiciones*. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=22307>
- Congreso de la República de Colombia. (1997). *Ley 397. 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*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=337>

Congreso de la República de Colombia. (2003). *Ley 797. Por la cual se reforman algunas disposiciones del sistema general de pensiones previsto en la Ley 100 de 1993 y se adoptan disposiciones sobre los regímenes pensionales exceptuados y especiales.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=7223>

Congreso de la República de Colombia. (2004). *Ley 909. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861>

Congreso de la República de Colombia. (2024). *Ley 2418. Por medio de la cual se modifica el régimen de acceso y ascenso en el sistema general de carrera administrativa, se crea la reserva de plazas para las personas con discapacidad, se establece la gratuidad de la inscripción para este segmento poblacional y se dictan otras disposiciones.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=249256>

Corporación Universitaria de Ciencia y Desarrollo [Uniciencia]. (s.f.). *Plan de estudios del programa Publicidad.* <https://www.uniciencia.edu.co/bogota/programas/publicidad>

Corporación Universitaria UNITEC. (s.f.). *Plan de estudios del programa Mercadeo y Publicidad.*

<https://www.unitec.edu.co/pregrados/mercadeo-y-publicidad-virtual>

Corte Constitucional de Colombia. (2016). *Sentencia C-534 de 2016.* Magistrada Ponente María Victoria Calle Correa. https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2016/C-534-16.htm#_ftnref33

De Lessa Carvalho, F. L. (2019). La función pública en el mundo: rasgos jurídicos, tendencias y retos de siete modelos comparados. *Ars Iuris Salmanticensis*, 7(1), 41-66.

<https://revistas.usal.es/cuatro/index.php/ais/article/view/21889>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018). *Resolución 667. Por medio de la cual se adopta el catálogo de competencias funcionales para las áreas o procesos transversales de las entidades públicas.*

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1534167550_5b07127d74077c4305212630581c0210.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2023). *Información estadística sobre economía cultural y creativa.*

<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/CSECC/inf-CSECC-IXReporte-jun2023.pdf>

Dooley, K., Peng, F., Neville, S. & McKibbin, J. (2024). Mind the gap: A scoping review of skills gaps for graduates in the creative industries. *Arts and Humanities in Higher Education*, 23(4), 330-349. <https://doi.org/10.1177/14740222241276166>

Fundación Gilberto Alzate Avendaño [FUGA]. (2023). *Resolución 236 de 2023. Por la cual se modifica el manual específico de funciones y competencias laborales para los empleos de la planta de la Fundación Gilberto Alzate Avendaño.* <https://www.fuga.gov.co/sites/default/files/2023-12/RESOLUCI%C3%93N%20236%20DE%202023%20POR%20LA%20CUAL%20SE%20MODIFICA%20EL%20MANUAL%20DE%20FUNCIONES%20FUGA.pdf>

Fundación Gilberto Alzate Avendaño [FUGA]. (2024). *Resolución 146 de 2024. Por la cual se modifica el manual de funciones y competencias laborales.* <https://fuga.gov.co/sites/default/files/2024-09/r-146-de-2024-manual-de-funciones-fuga.pdf>

Fundación Universitaria del Área Andina. (s.f.). *Plan de estudios del programa Diseño de Modas.* <https://www.areandina.edu.co/profesional/bogota/disenode-modas>

Fundación Universitaria Juan N. Corpas. (s.f.). *Plan de estudios del programa Música.* <https://www.juanncorpas.edu.co/pregrados-fundacion-universitaria-juan-n-corpas/musica/informacion-musica/>

Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* McGraw-Hill Education.

Instituto Caro y Cuervo. (s.f.). *Plan de estudios del programa Maestría en Literatura y Cultura.* <https://maestrias.caroycuervo.gov.co/nuestros-posgrados/maestria-en-literatura-y-cultura/>

Instituto Distrital de Patrimonio Cultural [IDPC]. (2023). *Resolución 8 de 2023. Por la cual se modifica el manual específico de funciones y de competencias laborales para los empleos que conforman la planta de personal del Instituto de Patrimonio Cultural – IDPC.* https://idpc.gov.co/Transparencia/Talento%20Humano/2023/febrero/Resolucion_No_008_del_11-01-2023.pdf

Instituto Distrital de las Artes [IDARTES]. (2021). *Resolución 1073 de 2021. Por medio de la cual se modifica y la Resolución 1228 de 2018 y se unifican las Resoluciones 1228 de 2018, 1439 de 2018, 1556 de 2020 y 1250 del 2020 del Instituto Distrital de Las Artes – IDARTES.* <https://www.idartes.gov.co/es/node/20560>

Instituto Distrital de Recreación y Deporte [IDRD]. (2019). *Modificación resolución del manual específico de funciones y competencias laborales para los empleos de la planta de personal del Instituto Distrital de Recreación y Deporte.* <https://idrd.gov.co/sites/default/files/documentos/Transparencia/Resolucion-788-del-2019.pdf>

Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitudes.* *Archives of Psychology*, 22(140), 55. https://legacy.voteview.com/pdf/Likert_1932.pdf

Mariscal Orozco, J. L. (2014). *Tendencias en la formalización de la gestión cultural en América Latina.* En C. Yáñez (Ed.), *Emergencias de la gestión cultural en América Latina* (pp. 212-225). Universidad Nacional de Colombia. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/78077>

Ministerio de Educación Nacional. (2019). *Sistema Nacional de Información de la Educación Superior SNIES - Glosario.* https://www.mineduacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-213912_glosario.pdf

Ministerio del Trabajo de Colombia. (s.f.). *Identificación y medición de brechas de capital humano.* <https://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/empleo/analisis-monitoreo-y-prospectiva-laboral/identificacion-y-medicion-de-brechas-de-capital-humano>

Neil, G. (2019). *Cultura y condiciones laborales de los artistas: aplicar la Recomendación de 1980 relativa a la condición del artista.* UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371790_spa?posInSet=8&queryId=f4d3776e-25d3-4259-a6f8-b4ac7a6bc483

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2023). *El futuro del trabajo en el sector de las artes y el entretenimiento.* https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_dialogue/%40sector/documents/publication/wcms_865325.pdf

Orquesta Filarmónica de Bogotá [OFB]. (2024). *Manual específico de funciones y competencias laborales.* <https://historico-filarmonicabogota.ofb.gov.co/manual-de-funciones/>

Politécnico Grancolombiano. (s.f.). *Plan de estudios del programa Diseño Gráfico*.
<https://www.poli.edu.co/profesional/disenio-grafico-bogota>

Pontificia Universidad Javeriana. (s.f.a). *Plan de estudios del programa Artes Visuales*.
<https://www.javeriana.edu.co/carrera-artes-visuales>

Pontificia Universidad Javeriana. (s.f.b). *Plan de estudios del programa Estudios Literarios*.
<https://www.javeriana.edu.co/carrera-estudios-literarios>

Pontificia Universidad Javeriana. (s.f.c). *Plan de estudios del programa Estudios Musicales*.
<https://www.javeriana.edu.co/carrera-estudios-musicales>

Pontificia Universidad Javeriana. (s.f.d). *Plan de estudios del programa Maestría en Literatura*.
<https://www.javeriana.edu.co/maestria-literatura>

Pontificia Universidad Javeriana. (s.f.e). *Plan de estudios del programa Maestría en Música*.
<https://www.javeriana.edu.co/maestria-musica>

Presidencia de la República de Colombia. (2005). *Decreto 770. Por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del Orden Nacional, a que se refiere la Ley 909 de 2004*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16126>

Presidencia de la República de Colombia. (2015). *Decreto 1083. Por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector de función pública*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>

Presidencia de la República de Colombia. (2018). *Decreto 815. Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=86304>

Presidencia de la República. (1950). *Decreto 2663. Código sustantivo del trabajo*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=199983>

- Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte [SCRD]. (2022). *Resolución 753 de 2022. Por la cual se modifica y consolida el manual específico de funciones y de Competencias Laborales para los empleados de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte.*
https://culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/2022-10/manual_especifico_de_funciones_scrd_2022_1.pdf
- Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte [SCRD]. (2023). *Análisis del mercado laboral del Sector Cultural y Creativo año 2023.*
https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/noticias/archivos/2024-10/1_boletin_comportamiento_mercado_laboral_ano_2023.docx.pdf
- Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte [SCRD]. (2023a). *Plan de Cultura de Bogotá 2038.*
https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/2024-01/plan_de_cultura_de_bogota2038_05012024_1.pdf
- Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte [SCRD]. (2024). *Resultados de la Cuenta Satélite de Economía Cultural y Creativa 2014-2022.*
https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/noticias/archivos/2024-01/000_libro_1_cuentasatelite_ene-19-2024.pdf
- Soto, C. (2023). *El exceso de positivización del mérito en el acceso al empleo público en Colombia.* [Tesis de especialización]. Universidad Libre de Colombia.
<https://hdl.handle.net/10901/27258>
- Throsby, D. (2001). *Economía y cultura.* Cambridge University Press.
- Universidad Antonio Nariño. (s.f.). *Plan de estudios del programa Profesional en Danza Teatro.*
<https://www.uan.edu.co/profesional-en-danza-teatro>
- Universidad Central. (s.f.a). *Plan de estudios del programa Estudios Musicales.*
<https://www.ucentral.edu.co/oferta-academica/estudios-musicales>
- Universidad Central. (s.f.b). *Plan de estudios del programa Publicidad.*
<https://www.ucentral.edu.co/oferta-academica/publicidad>
- Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca. (s.f.). *Plan de estudios del programa Diseño Digital y Multimedia.*
<https://www.universidadmayor.edu.co/atencion-servicios-ciudadania/programas/pregrados/disenio-digital-multimedia>

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. (s.f.a). *Plan de estudios del programa Artes Plásticas.*
<https://www.utadeo.edu.co/es/facultad/artes-y-diseno/programa/bogota/artes-plasticas>

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. (s.f.b). *Plan de estudios del programa Diseño Gráfico.*
<https://www.utadeo.edu.co/es/facultad/artes-y-diseno/programa/bogota/disenio-grafico>

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. (s.f.c). *Plan de estudios del programa Diseño Industrial.*
<https://www.utadeo.edu.co/es/facultad/artes-y-diseno/programa/bogota/disenio-industrial>

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. (s.f.d). *Plan de estudios del programa Publicidad.*
<https://www.utadeo.edu.co/es/facultad/artes-y-diseno/programa/bogota/publicidad>

Universidad de Los Andes. (s.f.a). *Plan de estudios del programa Arte.*
<https://arte.uniandes.edu.co/programas/pregrado/>

Universidad de Los Andes. (s.f.b). *Plan de estudios del programa Diseño.*
<https://arqdis.uniandes.edu.co/pregrado/informacion/plan-de-estudios-dis/>

Universidad de Los Andes. (s.f.c). *Plan de estudios del programa Lenguas y Cultura.*
<https://cienciassociales.uniandes.edu.co/lenguas-cultura/pregrado/>

Universidad de Los Andes. (s.f.d). *Plan de estudios del programa Literatura.*
<https://literatura.uniandes.edu.co/programas/pregrado/>

Universidad de Los Andes. (s.f.e). *Plan de estudios del programa Maestría en Literatura.*
<https://posgradosfacartes.uniandes.edu.co/programas/literatura/>

Universidad de Los Andes. (s.f.f). *Plan de estudios del programa Música.*
<https://musica.uniandes.edu.co/programas/pregrado/>

Universidad del Rosario. (s.f.). *Plan de estudios del programa Maestría en Gestión Cultural.*
<https://educacionvirtual.urosario.edu.co/maestrias/gestion-cultural/>

Universidad Distrital Francisco José de Caldas. (s.f.a). *Plan de estudios del programa Arte Danzario.*
<https://www.udistrital.edu.co/admisiones/index.php/oferta/programas/arte-danzario>

Universidad Distrital Francisco José de Caldas. (s.f.b). *Plan de estudios del programa Artes Escénicas*. <https://www.udistrital.edu.co/admisiones/index.php/oferta/programas/artes-esenicas>

Universidad Distrital Francisco José de Caldas. (s.f.c). *Plan de estudios del programa Artes Musicales*. <https://www.udistrital.edu.co/admisiones/index.php/oferta/programas/artes-musicales>

Universidad Distrital Francisco José de Caldas. (s.f.d). *Plan de estudios del programa Artes Plásticas y Visuales*. <https://www.udistrital.edu.co/admisiones/index.php/oferta/programas/artes-plasticas-y-visuales>

Universidad Ean. (s.f.a). *Plan de estudios del programa Estudios y Gestión Cultural*. <https://universidadean.edu.co/programas/carreras-profesionales/carrera-de-estudios-y-gestion-cultural>

Universidad Ean. (s.f.b). *Plan de estudios del programa Maestría en Gestión de la Cultura*. <https://universidadean.edu.co/programas/maestrias/maestria-en-gestion-de-la-cultura>

Universidad El Bosque. (s.f.a). *Plan de estudios del programa Formación Musical*. <https://www.unbosque.edu.co/programas-academicos/facultad-creacion-comunicacion/formacion-musical>

Universidad El Bosque. (s.f.b). *Plan de estudios del programa Maestría en Industrias Creativas y Culturales*. <https://www.unbosque.edu.co/programas-academicos/facultad-creacion-comunicacion/maestria-industrias-creativas-culturales>

Universidad Nacional de Colombia. (s.f.a). *Plan de estudios del programa Artes Plásticas*. <https://diracad.bogota.unal.edu.co/unaspirante/programas/plasticas>

Universidad Nacional de Colombia. (s.f.b). *Plan de estudios del programa Cine y Televisión*. <https://diracad.bogota.unal.edu.co/unaspirante/programas/cine>

Universidad Nacional de Colombia. (s.f.c). *Plan de estudios del programa Diseño Gráfico*. <https://diracad.bogota.unal.edu.co/unaspirante/programas/grafico>

Universidad Nacional de Colombia. (s.f.d). *Plan de estudios del programa Diseño Industrial*. <https://diracad.bogota.unal.edu.co/unaspirante/programas/dindustrial>

Universidad Nacional de Colombia. (s.f.e). *Plan de estudios del programa Estudios Literarios*.
<https://diracad.bogota.unal.edu.co/unaspirante/programas/eliterarios>

Universidad Nacional de Colombia. (s.f.f). *Plan de estudios del programa Maestría en Dirección Sinfónica*.
<https://artes.bogota.unal.edu.co/programas/maestr%C3%ADa-en-direcci%C3%B3n-sinfonica>

Universidad Nacional de Colombia. (s.f.g). *Plan de estudios del programa Maestría en Estudios Literarios*.
<https://www.humanas.unal.edu.co/2017/unidades-academicas/departamentos/literatura/programas/maestria/presentacion>

Universidad Nacional de Colombia. (s.f.h). *Plan de estudios del programa Música*.
<https://diracad.bogota.unal.edu.co/unaspirante/programas/musica>

Universidad Nacional de Colombia. (s.f.i). *Plan de estudios del programa Música Instrumental*.
<https://diracad.bogota.unal.edu.co/unaspirante/programas/instrumental>

Universidad Sergio Arboleda. (s.f.a). *Plan de estudios del programa Especialización en Gestión Cultural y Creativa*. <https://www.usergioarboleda.edu.co/programas/especializacion-en-gestion-cultural-creativa/>

Universidad Sergio Arboleda. (s.f.b). *Plan de estudios del programa Maestría en Gestión Cultural y Creativa*. <https://www.usergioarboleda.edu.co/programas/maestria-en-gestion-cultural-creativa/>

Wheelen, T. L., y Hunger, J. D. (2013). *Administración estratégica y de negocios. Hacia la sostenibilidad global*. Pearson.