



Programa de autogestión para artistas visuales

Autores

Julián Santiago Parada Igua
Manuela Rodríguez Rodríguez

Directores

Guillermo Alfonso Forero Medina
Rubiela Gómez Gómez
Luis Enrique Izquierdo

Especialización en Gerencia y Gestión Cultural

Escuela de Ciencias Humanas

Universidad del Rosario

Bogotá, 2025

Contenido

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	5
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	7
3. DELIMITACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMA.....	8
ÁRBOL DE PROBLEMAS	17
JUSTIFICACIÓN.....	19
4. ANTECEDENTES.....	21
5. OBJETIVOS.....	25
6. MARCO TEÓRICO.....	26
7. MARCO REFERENCIAL	29
MARCO INSTITUCIONAL.....	29
MARCO JURÍDICO	29
8. METODOLOGÍA.....	30
9. MODELO DE GESTIÓN	33
9.1 ESTRATEGIA EDUCATIVA	33
9.2 ESTRATEGIA POLÍTICA	36
9.3 ESTRATEGIA TECNOLÓGICA.....	38
9.4 ESTRATEGIA COMUNICATIVA	40
9.5 ESTRATEGIA FINANCIERA	42
PRESUPUESTO.....	43
RECURSOS HUMANOS	44
MATERIALES Y EQUIPOS.....	44
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS.....	45
PLAN DE RECAUDACIÓN.....	45
FLUJO DE CAJA.....	47
10. PLAN DE TRABAJO.....	47
ETAPA DE DESARROLLO	47
ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN	48
ETAPA DE EVALUACIÓN	48
CRONOGRAMA.....	49
11. INDICADORES.....	49

12. CONCLUSIONES	52
13. REFERENCIAS.....	55
BIBLIOGRÁFICAS	55
VIDEOGRÁFICAS	57

Rodaje. Varios intentos con el barco; grandes esfuerzos, grandes frustraciones.

Werner Herzog - Conquista de lo inútil

Si aceptamos el hecho de que todo está moldeado por la cultura, entonces reconocemos que creamos nuestra realidad y, por lo tanto, contribuimos a ella y podemos cambiarla.

Esta es una forma empedrada de vivir, de vernos a nosotros mismos y al mundo.

Peter L. Berger y Thomas Luckmann - The Social Construction of Reality

1. RESUMEN EJECUTIVO

Título	Programa de autogestión para artistas visuales (PAAV).
Línea temática	Escenarios para formación y circulación.
Integrantes	Julián Santiago Parada Igua; Manuela Rodríguez Rodríguez
Problema	Los artistas visuales en Bogotá no cuentan con herramientas para autogestionar su producción artística y hacer de ella una fuente de ingresos.
Descripción del problema	Muchos artistas, tanto de procedencia profesional como empírica, carecen de un saber que les permita proyectar su obra en dinámicas comerciales y, por lo tanto, volverla una fuente de ingresos. Esto no se relaciona directamente con su capacidad creativa o técnica, sino con la ausencia de herramientas en áreas de gestión y emprendimiento cultural. Como resultado, ven limitada su capacidad para acceder a oportunidades que potencien su obra desde una perspectiva económica y profesional.
Descripción del proyecto	Diseño de un programa de formación sobre autogestión destinado a artistas visuales.
Justificación	Teniendo en cuenta el crecimiento de herramientas TIC y del auge de contenidos educativos, el PAAV nace como un proyecto que atiende a las nuevas demandas pedagógicas de un mundo complejo e intercomunicado. Su enfoque responde al interés de complementar la formación de artistas visuales en habilidades que les permitan autogestionar su carrera aprovechando las herramientas tecnológicas disponibles.
Objetivo general	Incentivar la sostenibilidad de artistas visuales en Bogotá mediante un programa de formación en autogestión artística que facilite la circulación de sus creaciones dentro del ecosistema cultural de la ciudad.
Objetivos específicos	Capacitar a artistas en materias complementarias asociadas a la autogestión de producción artística. Diseñar un modelo de negocio sustentable para un programa de aprendizaje no formal.

	Promover la circulación de producción artística en el ecosistema cultural de Bogotá.
Metodología	Heurística: Aplicando las ideas sobre la metodología heurística, que propone la construcción de estrategias basadas en operaciones mentales plausibles, provisionales, útiles pero falibles, se diseñará el piloto de un modelo de gestión para el primer año del PAAV.
Tiempo de ejecución	Once (11) meses.
Beneficiarios	Profesionales en artes visuales; artistas empíricos; población cesante de disciplinas artísticas.
Presupuesto	\$ 96.760.000 COP

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto “Programa de autogestión para artistas visuales” (PAAV) consiste en el diseño de un programa piloto de educación no formal con la intención de cualificar a artistas en materias sobre gestión y emprendimiento aplicadas a la cultura de manera que puedan autogestionar su obra artística. Además, esta iniciativa se enmarca en la línea de negocio Tycher de la consultora de arte The LAACC (con sede en Bogotá), línea que desde 2023 se dedica al desarrollo de productos y experiencias formativas que han sido aplicadas en instituciones como la escuela de negocios CESA y el programa de educación continua de la Universidad de los Andes. El curso de acción del proyecto contempla las siguientes tres etapas:

1) Desarrollo, que corresponde al diseño de una malla curricular para el programa PAAV, en donde se elaborarán los contenidos y recursos de estudio del programa académico.

2) Implementación, durante la que se pondrá en marcha el proceso formativo a través de los cursos que lo componen.

3) Evaluación, en la que se valorará el impacto y eficiencia del proyecto a escala general una vez terminados los cursos. Se realizará al cierre tanto de cada curso como del programa formativo en general.

Estas tres etapas están pensadas para ejecutarse en una línea de tiempo de once (11) meses.

El proceso formativo del PAAV -que corresponde a la segunda etapa del proyecto- tendrá una duración total de seis (6) meses desglosados en cuatro (4) cursos virtuales que serán dictados de forma secuencial; a su vez, cada curso se considera como una unidad cuya intensidad será de 36 horas distribuidas en un mes y medio (1½) de duración. Al final, la suma de los cuatro cursos resultará en una intensidad total de 144 horas del proceso formativo PAAV.

Para esta primera versión, los cursos versarán sobre: 1) propiedad intelectual y contratos para artistas; 2) marketing y redes sociales; 3) finanzas personales y tributación; y 4) herramientas digitales y tecnológicas. La metodología del PAAV será enteramente virtual gracias al portafolio de plataformas proporcionadas por Google Workspace, en donde los participantes podrán acceder a sesiones sincrónicas, materiales bibliográficos, foros de discusión y a un sistema de evaluación.

Al culminar el curso, se entregará un certificado digital de asistencia expedido por The LAACC para aquellos participantes que cumplan con los requisitos mínimos de asistencia y aprobación.

A través del uso de la metodología heurística, que consiste en la intervención de problemas complejos “a partir de estrategias basadas en operaciones mentales plausibles, provisionales y útiles, pero falibles, para descubrir soluciones lógicas” (Romanycia y Pelletier, 1985), se propone un modelo de gestión que articule estrategias de tipo formativa, financiera, tecnológica, comunicativa y política. Esta articulación no parte de una receta fija sino de un proceso en el que cada estrategia se prueba, calibra y mejora con base en el análisis del entorno, que en nuestro caso parte de la respuesta de los participantes al término de cada curso.

Desde el punto de vista de la gestión del proyecto, la heurística admite el diseño de modelos flexibles y transversales, lo que permite realizar diagnósticos del proyecto desde una vista panorámica, así como también en la especificidad de sus etapas y estrategias. Esto va de la mano con la construcción de un proceso pedagógico flexible que tolere ajustes durante la marcha y no deba esperar hacia su culminación para tomar medidas correctivas. Igualmente, la heurística también tiene aplicabilidad como metodología de estudio que será desarrollada al interior del proceso formativo del PAAV. Esta propende por la autogestión del estudiante a través de dinámicas lúdicas que estimulan su proceso de aprendizaje.

En síntesis, el PAAV se configura como una propuesta formativa que, mediante el uso de herramientas heurísticas, propende por fortalecer las capacidades de autogestión de los artistas visuales al mismo tiempo que busca consolidar un modelo de gestión sustentable.

3. DELIMITACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMA

DIAGNÓSTICO

En un ensayo sobre el proceso de profesionalización de los artistas en Bogotá durante las primeras décadas del siglo XX, la historiadora Maria Sué Pérez expone el siguiente fragmento como uno de los tantos ejemplos de autopropaganda a los que debían incurrir los artistas de entonces:

Ricardo Moros Urbina, artista pintor colombiano, saluda a Usted atentamente y tiene el honor de anunciarle que después de seis años

de estudios artísticos en Europa ha abierto su taller de pintura y ofrece a Usted sus servicios en todo lo concerniente a su profesión: especialidad en retratos de todos los tamaños del natural o de fotografía, hace también paisajes, copias de cuadros antiguos o modernos. Trabajos al óleo, a la acuarela y al pastel. Precios módicos.¹ (Pérez, 2016, p. 71)

Otro fragmento, esta vez encontrado en una carta enviada al director de la Escuela de Bellas Artes a principios de siglo XX, el gremio de artesanos de Bogotá expresaba, a propósito del oficio artístico “[...] este es un ramo al cual se pueden dedicar en horas del día los muchos jóvenes que disponen de los recursos necesarios para seguir la difícil cuan poco productiva carrera de artistas” (Archivo Central, Universidad Nacional de Colombia, Carpeta 14, documento 9, 1911).

Aunque estos fragmentos epistolares parezcan anacrónicos, encuentran vigencia al entrar en contacto con ejemplos de la actualidad. Casi un siglo después, a finales de 2020, la artista e investigadora bogotana Paula Durán se propuso recoger cartas que consignaran las experiencias del desempleo artístico para publicarlas anónimamente en el blog *Doctora Corazón para artistas desempleados*²:

Yo como mediadora de formación y con bastante experiencia no tengo un campo laboral y ni siquiera las personas que han podido generar ingresos en este campo saben muy bien cuál es la delimitación de este, hay una sobre especialización y se termina volviendo trabajo regalado. (Durán, 2023, p. 21)

No importa cuántas veces les cuente a mis padres qué es lo que hago, los trabajos que he tenido. Siempre asumen que estoy desempleada, y es demasiado común que se ofrezcan a ayudarme. [...] También suena mucho el típico «ay, hija, vi que están haciendo aretitos de

¹ Serrano, Eduardo. La escuela de la Sabana. p.119.

² Ver

https://www.instagram.com/dra.corazon.art?utm_source=ig_web_button_share_sheet&igsh=ZDNIZDc0MzlxNw==

crochet para vender. ¿Por qué no te pones tú a hacer eso?» (Durán, 2023, p. 21)

Este compendio de citas ilustra algunas tensiones acerca del oficio artístico en el contexto bogotano. Se denota, por un lado, el desconcierto que este campo laboral ha generado constantemente en la sociedad, incluyendo la esfera familiar. Por otro lado, también se expresa un sentir propio del artista al manifestar la confusión que su oficio genera, tal como lo consigna Paula Durán:

Hoy día, les artistas nos enfrentamos a un mundo laboral tan poco delimitado que, incluso, los algoritmos de los motores de búsqueda de empleo no tienen claro ni qué es un artista ni mucho menos cuál es su campo de empleabilidad, y así resulta un constante bombardeo de ofertas tipo "Se busca Artista del Sándwich: Subway³". (Durán, 2023)

Todo lo anterior parece dar cuenta de una transición en la profesionalización del arte que aún no termina de cuajar. Si ya desde principios del siglo pasado el oficio artístico se caracterizaba por no contar con un mercado consolidado ni reconocimiento laboral, los artistas dependían entonces de sus propios recursos, del prestigio que les otorgaba haber estudiado en el extranjero y de su habilidad de persuasión a la hora de autopromocionarse para lograr subsistir económicamente. Estos tres elementos -1) recursos propios, 2) estudio en el extranjero y 3) autopromoción-, lejos de ser un asunto del pasado, todavía constituyen un horizonte de acción para los artistas. Entender ese horizonte de derivas profesionales en el contexto actual permitirá perfilar un diagnóstico sobre el presente y las intenciones que justifican nuestro proyecto formativo.

1) RECURSOS PROPIOS Y RECURSOS NECESARIOS

Según un análisis llevado a cabo en 2021 por Trabajadores de Arte Contemporáneo⁴ en Latinoamérica, solo el 16.4% de los trabajadores del sector reciben la totalidad de sus ingresos debido a su trabajo artístico, mientras que para casi el 60% el arte representa entre

³ Cadena de restaurantes.

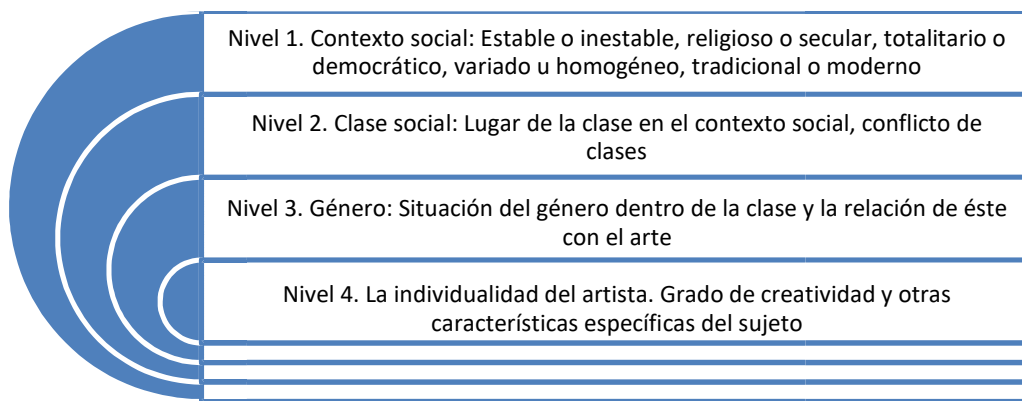
⁴ Trabajadores de Arte Contemporáneo es una iniciativa colaborativa para el establecimiento de buenas prácticas laborales y remuneración justa de los trabajadores de arte en las escenas locales de América Latina.

un 0 y 25% de sus ingresos. Además, el 42.7% de las personas financian su actividad artística a partir de un segundo trabajo no vinculado al arte, dejando el otro 57.3% repartido entre becas, fondos públicos o privados, subsidios del estado, mecenazgo, entre otros. También vemos que solo el 32% de las personas participan en asociaciones de arte mientras que el 29.8% participa de una red de trabajo. Con respecto al financiamiento de estas redes, el 34% cuenta con un presupuesto autogestionado mientras que el 46% parte del trabajo voluntario sin financiamiento (Acuerdo de Trabajadores de Arte en Latinoamérica, 2021).

Estos datos revelan que la mayoría de los artistas contemporáneos en Latinoamérica no logran generar ingresos suficientes a partir de su trabajo creativo, lo que los obliga a financiar su práctica mediante empleos paralelos o fuentes externas. Además, muchas de las redes de colaboración existentes funcionan gracias a la autogestión o al trabajo voluntario sin financiamiento. La pregunta que se desprende es ¿de dónde salen los recursos del artista?

Los argumentos más derrotistas aluden al arte como un lujo propio de clases medias-altas y altas. Azam Ravadrad ofrece un marco para comprender los distintos factores que intervienen en la consolidación de los artistas (Pérez, 2016). Este marco, ilustrado jerárquicamente, permite ubicar a la clase social en el segundo nivel, solo por debajo del contexto social (ver Figura 1). Si bien todos los factores son indisociables a la hora de la construcción de identidad del artista, los niveles más altos tienen un mayor peso en la legitimación de dicha identidad. Este enfoque induciría a pensar que solo la gente de clases sociales altas tiene “los recursos necesarios”, como ya lo rezaba aquella carta citada de los artesanos.

Figura 1: *Modelo de relación entre arte y sociedad*



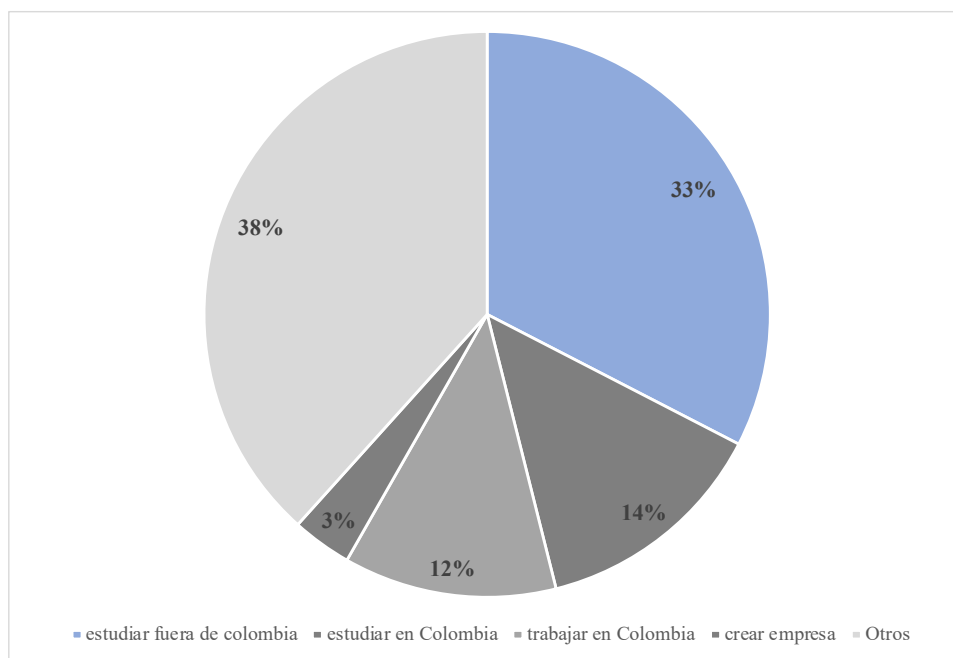
Fuente: (Ravadrad, 2013, citado en Pérez, 2016)

Este panorama evidencia una desigualdad estructural en el acceso a los recursos para el ejercicio artístico, donde su consecución depende en gran medida del contexto social y de la clase a la que pertenece el artista. Ante este clima de incertidumbres y obstáculos aparecen otras alternativas, como las que ofrece la idea de migrar.

2) ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO Y OTRAS MIGRACIONES

Según la Encuesta Momento de Grado hecha por la UJTL⁵ entre 2015 y 2017 con el objetivo de indagar por el plan de vida de aquellas cohortes, se reveló que el 33% de los egresados en programas afines a artes visuales (artes plásticas, diseño gráfico, fotografía y realización audiovisual) se inclinó por el estudio de un posgrado en el exterior (Universidad Jorge Tadeo Lozano [UJTL], 2017).

Figura 2: Gráfico de torta – Plan de vida egresados en artes visuales UJTL



Fuente: Elaboración propia

La migración con motivos académicos no es asunto nuevo ni es exclusiva del sector artístico. Los datos anteriores tampoco nos permiten concluir cuántos de los encuestados lograron cumplir dicha expectativa. Lo que sí nos permite es hacer algunos apuntes sobre los

⁵ Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

motivos del artista de querer ubicarse en otras latitudes para continuar con su proceso formativo.

La inclinación hacia el estudio en el extranjero se asume como un indicador simbólico del valor que aún hoy conserva la formación por fuera del país, ya sea como un elemento diferenciador o de legitimación profesional. Aunque los imaginarios clásicos de las academias artísticas hoy se antojen vetustas y no cumplan la misma función que antes -como sucedía a finales del siglo XIX o principios del XX con las escuelas en Europa-, la profesionalización en el arte sigue asociada a trayectorias educativas que exceden el ámbito local, alimentando una narrativa de prestigio que favorece a quienes pueden costear o acceder a estas experiencias formativas. En últimas, el capital académico adquirido fuera del país no solo amplía redes y conocimientos, sino que también funciona como una estrategia de posicionamiento.

Ahora bien, no toda migración se materializa en un cruce de fronteras físicas. En muchos casos, el artista no necesita salir del país para emprender un desplazamiento en términos de identidad, aspiración o vocación. Es aquí donde aparece una forma de migración simbólica en la que el sujeto se reubica en un nuevo horizonte de sentido. Este tipo de migración no necesariamente pasa por la movilidad geográfica, sino por la toma de una decisión existencial que redefine la relación del individuo con su entorno, su oficio y, eventualmente, su posición social.

Quando elegí carrera estaba entre derecho y artes. Pensé que como la mayor cantidad de profesionales en Colombia son abogados, entonces era más difícil conseguir trabajo en ese campo. Decidí meterme a artes porque como es una carrera menos popular, podría encontrar trabajo estable más fácilmente. (Durán, 2023, p. 21)

Los ires y venires entre el arte y otras disciplinas tampoco representan una novedad. Son valiosos los ejemplos de artistas que, precedidos por experiencias en otras áreas del conocimiento, derivan en el oficio artístico. Sin embargo, para efectos de este diagnóstico, queremos enfocarnos en las rutas de fuga que produce la inestabilidad del campo del arte. Si hablamos de migraciones y fronteras simbólicas, nos interesa también mencionar un fenómeno que podríamos denominar como “exilio vocacional”.

Según Daniel Tolmos, exdirector del departamento de Artes de la Universidad Javeriana, sede Bogotá “de los 817 egresados de artes entre 2001 y 2015, sólo el 10% ha continuado en el mundo artístico” (Rivas, 2015). Otros artistas expresan la necesidad de surcar otros campos laborales a falta de una oportunidad en el sector, como lo afirma María Rivas, artista graduada de la Universidad de los Andes y luego en Derecho en la misma institución: “A mí me tocó dedicarme al derecho mientras me salía algo con el arte” (Rivas, 2015).

La búsqueda de alternativas implica considerar rutas laborales que, en mayor o menor medida, podrían distanciarse del campo del arte. En el mejor de los casos, los artistas encuentran variables dentro del campo cultural más enfocadas hacia la gestión o enseñanza que hacia la creación. A través de un muestreo hecho a partir de comparar perfiles de artistas en redes sociales profesionales (como LinkedIn), Paula Durán encontró que “la actividad que más se desarrolla es la docencia y la mediación artística, seguida de la gestión cultural como forma de generar ingresos” (Durán, 2023).

Hay también ejemplos al otro lado del espectro. Según una encuesta realizada por la Universidad EAN en 2023, se identificó que el 15% de la población operativa de los Call Centers en Colombia cuentan con formación en artes y diseño (Perdomo, Tapias, 2023). Esto evidencia otra cara de un fenómeno de desplazamiento profesional hacia sectores con mayor oferta laboral y sensación de estabilidad económica, pero que no guardan relación con el campo artístico.

A pesar de esto, el exilio vocacional no implica necesariamente la renuncia al impulso de creación. En muchos casos, ese deseo permanece y se manifiesta de forma intermitente en espacios paralelos a la actividad laboral principal, por lo que gran parte de esta población continúa invirtiendo su tiempo y disposición de forma autónoma a la producción de obra.

A propósito de lo anterior, Sofía Stocker, gestora vinculada a The LAACC, nos introdujo al caso de Lina Espinosa y Lina Sinisterra, ambas artistas bogotanas entre los 40 y 50 años, cuya vida laboral ha estado vinculada a la docencia artística en niveles de educación básica, media y superior. Explica Stocker que su trabajo consiste en ayudarlas a retomar su carrera pues la obra que han producido de forma alternativa e intermitente adolece de catalogación y de espacios en donde pueda circular para ser exhibida y comercializada.

¿Cuáles son entonces esos deseos y resortes personales que impulsan a la mayoría de artistas a seguir creando aún a pesar de que eso no les representa un ingreso considerable? Esta pregunta, que más bien es subjetiva para cada artista, nos invita a ser propositivos para intentar atisbar una solución. En ese sentido, el fragmento del ya citado Ricardo Moros Urbina al comienzo del texto nos ofrece una pista: el asunto no tiene tanto que ver con el “qué” produce el artista sino con el “cómo” transmite aquello que produce. En otras palabras, el obstáculo no es la falta de técnica o rigor artístico sino de qué tanto dominio tenga sobre las herramientas que le permiten comunicar y posicionar su obra en un entorno regido por dinámicas sociales, simbólicas y comerciales.

3) AUTOPROMOCIÓN

La divulgación personal del trabajo no es una tarea que aparezca con las nuevas tecnologías. Desde que el arte dejó de gozar de las mieles del mecenazgo, los artistas debieron crear sus propias estrategias para intentar insertarse en una dinámica social y comercial. La construcción de una imagen pública, la redacción de cartas de presentación o la circulación de catálogos personales eran prácticas comunes que daban cuenta tanto del talento del artista como de su necesidad de persuadir a clientes o instituciones.

Hoy los perfiles en redes sociales, los portafolios y los dominios personales en la web hacen las veces de vitrinas contemporáneas donde el artista muestra su obra y también narra su trayectoria: su estilo, su visión de mundo y su valor diferencial. La autopromoción (o autogestión o rebusque⁶, a secas) sigue siendo una actividad importante dentro del trabajo artístico para que su obra logre tener una vida útil.

El aprendizaje de habilidades complementarias en el campo artístico se hace necesaria hoy ante la polución de nuevas dinámicas informativas y comerciales. Tales habilidades pasan tanto por el manejo de herramientas tecnológicas y su uso en el contexto digital, como por la aplicación de conceptos traídos de otras disciplinas, como la administración, el mercadeo o el derecho. Sin embargo, las mallas curriculares de los pregrados relacionados con artes visuales no parecen reflejar esta necesidad:

⁶ Definido por el diccionario “Bogotólogo: Usos, desusos y abusos del español hablado en Bogotá” como “clásica dinámica de supervivencia propia de las economías emergentes, consistente en el desarrollo de oficios informales mal remunerados y dificultosos” (Ospina, 2012).

Pensar una educación artística en cuya labor misional escape el acto de creación sería un disparate, aun así, esto cambia al darnos cuenta de que las labores a las que podemos dedicarnos, aquellas que podrían proporcionarnos esa vida económica estable, no son precisamente las que más tiempo ocupan en nuestras agendas estudiantiles. (Durán, 2023)

A partir de un ejercicio comparativo de la artista entre los pénsums de las carreras de arte plástico y visual de las universidades Nacional y Javeriana, se distingue que los núcleos obligatorios disciplinares (que comprenden aproximadamente 27 materias) corresponden a la enseñanza de medios tradicionales como pintura, escultura, grabado y dibujo (Durán, 2023). El segundo grupo de asignaturas que mayor lugar ocupan tienen que ver con las historias y teorías del arte. Finalmente, en un tercer grupo que podríamos denominar de fundamentación, aparecen solo tres materias relacionadas con la gestión o formulación de proyectos artísticos: *Gestión cultural y empresarial* y *Problemas contemporáneos* en el caso de la Nacional, y *Emprendimiento cultural* en el caso de la Javeriana.

Por un lado, se reconocen temas de gran importancia en emprendimiento, gestión y administración, pero sin mayor profundización en los programas curriculares comparados. Por otro lado, no se evidencia la aplicación de los nuevos medios y tecnologías de la información en estos programas. Quedan en el aire temas como el uso de redes sociales o el mercadeo aplicado al sector cultural que no aparecen en el espectro. El artista Tahuanty Jacanamijoy asegura, a propósito de la función del mercado en el arte:

La herramienta más importante es la claridad que se tenga con respecto al mercado. He sido testigo de muchos artistas que se dejan nublar por la idea de que el arte no se debería comercializar y se dejan convencer por la idea de que el arte está por encima de la mundana comercialización (Rivas, 2015).

En síntesis, las instituciones educativas han reconocido la relación del arte con otros campos y han comenzado a atender la necesidad de formar a sus estudiantes en áreas y herramientas distintas de la técnica artística. Profundizar y fortalecer estos saberes complementarios no significa restarle valor a la creación sino ampliar sus posibilidades de

circulación, aunque este tal vez es un propósito que excede la vocación misma de una carrera que aspira a formar artistas.

Según este diagnóstico, el programa PAAV se erige como una propuesta de educación no formal que permita a los artistas consolidar su práctica artística sin importar su procedencia social, su tipo de formación -sea profesional o empírica-, que atienda a su vocación creadora y la fortalezca con temas complementarios a la formación artística.

Dichos temas complementarios implican aquello que atraviesa tanto a los campos del arte, la tecnología, la comunicación y el mercado, vinculándolos a través de temas de necesidad coyuntural aplicados al ejercicio artístico, como el marketing de productos y servicios culturales, el uso de redes sociales en la perfilación del artista, la tecnología como herramienta creativa, el valor económico del arte, entre otros.

ÁRBOL DE PROBLEMAS

Para comprender de manera sistémica los factores que dificultan la sostenibilidad económica del artista visual utilizaremos la herramienta “árbol de problemas” que permite ilustrar la relación entre causas, situación problema y consecuencias. En este caso, el diseño del árbol ayuda a descomponer el problema gracias a lo enunciado en el diagnóstico.

En la base del árbol se identifican algunas barreras que limitan el desarrollo económico del artista relacionadas con el contenido de los programas académicos de artes, la equivocada percepción de la esfera laboral sobre el rol del artista y la dependencia de estímulos o convocatorias públicas.

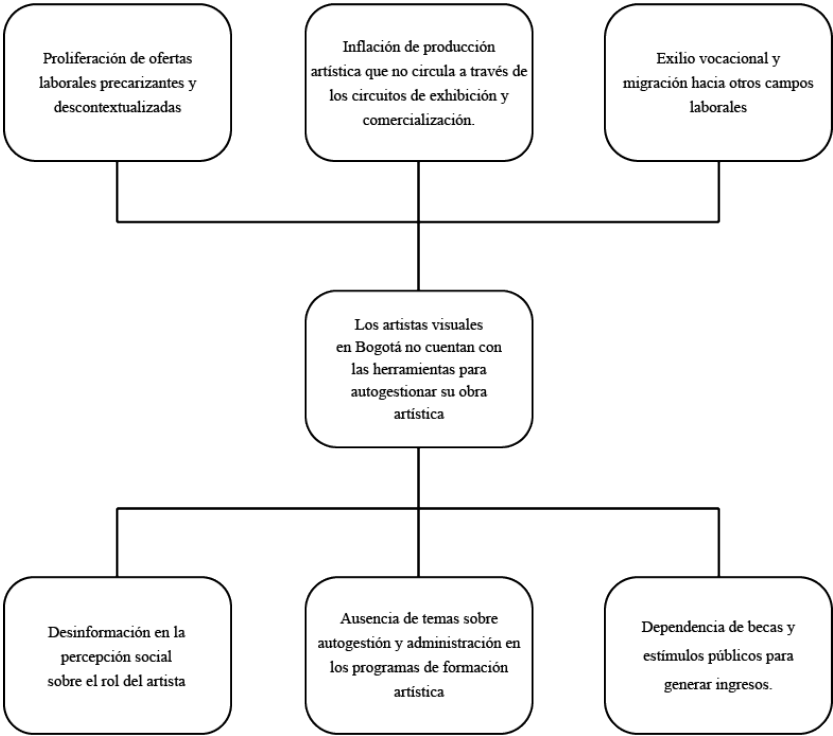
Muchas facultades y escuelas de arte han centrado su currículo en el desarrollo técnico, estético y conceptual de la práctica artística, dejando en un lugar marginal la formación en herramientas de gestión y la intersección del arte con otros campos del conocimiento. A esta separación entre formación artística e interdisciplinar se suma el hecho de que el artista se encuentra con un panorama laboral que no entiende en qué consiste su profesión y que por lo tanto desperdicia sus capacidades. Ante esta desconexión entre la formación académica y el campo laboral, el individuo finalmente cede y relega su trabajo artístico a otros momentos dificultando así la autonomía económica a partir de su obra.

Como resultado de estas condiciones, el problema central que enfrentan muchos artistas visuales es la imposibilidad de vivir económicamente de su producción artística. Aunque su formación y vocación los impulsa a continuar creando obra, no cuentan con las herramientas necesarias para autogestionarla de forma eficiente ni insertarla en un mercado que reconozca su valor.

Todo lo anterior deriva en consecuencias que se repliegan tanto en el plano individual como colectivo. Para un artista (como es el caso de Lina Espinosa y Lina Sinisterra) que haya dedicado su tiempo libre a la creación de obra pero que no cuente con los conocimientos para posicionarla en circuitos comerciales y de exhibición, su trabajo resulta en una acumulación de obra sin vida útil. Adicionalmente, el malentendido social sobre lo que hace un artista, es decir, sobre sus capacidades, desemboca en la proliferación de ofertas de trabajo o voluntariado desproporcionados, mal remunerados, inestables e informales (Durán, 2023).

Finalmente, muchos artistas abandonan su vocación, bien sea para dedicarse a trabajos laterales a la creación artística o completamente ajenos al arte, lo que implica una pérdida de talento para el sector cultural.

Figura 3: *Árbol de problemas*



Fuente: Elaboración propia

SITUACIÓN PROBLEMA

Los artistas visuales en Bogotá no cuentan con herramientas para autogestionar su producción artística y hacer de ella una fuente de ingresos.

JUSTIFICACIÓN

Es la suma de una serie de coyunturas la que justifica la pertinencia de un proyecto formativo como el PAAV. Nace como respuesta al contexto de emergencia y transformación que enfrentan los modelos tradicionales de educación, sobre todo desde la pandemia. Pero nace también con la intención de atender a la necesidad expresada por los artistas visuales de resolver sus lagunas conceptuales en materias interdisciplinarias que no dominan y que son solicitadas para la gestión autónoma de su propio proyecto artístico.

Los periodos de pandemia y postpandemia han implicado una ruptura en ciertos campos al redefinir el uso de las tecnologías de la información y comunicación en materia educativa. Los sistemas tradicionales -escuelas, colegios, universidades- debieron optar por esquemas virtuales y no presenciales para continuar sus procesos de formación (Melo et al., 2021), a la vez que herramientas nacidas enteramente en el entorno digital -plataformas, redes sociales- se posicionaron como alternativas para una pedagogía más espontánea, entendiendo lo espontáneo como “habilidades, técnicas y prácticas de conocimiento provenientes de personas, entidades, medios masivos de comunicación, tradiciones, costumbres, comportamientos sociales u otros no estructurados” (Congreso de la República de Colombia, 1994).

Esta nueva configuración en los procesos de formación apoyada por las TIC devino en un mayor uso de las herramientas tecnológicas para fines didácticos, así como en un interés creciente por el consumo de ese tipo de contenidos. Para 2021 en Colombia, el uso de dispositivos -computadores, tabletas, otros- se destinó casi en un 40% con fines educativos (MinTIC, 2021) tanto en población joven -entre los 12 y 24 años- como en población adulta -entre los 24 y 54 años-; y la búsqueda de contenidos hablados en español sobre educación en plataformas como Youtube aumentó en un 37% (ReasonsWhy, 2020).

Con lo anterior, se intuye un cruce entre las esferas tecnológica y educativa que va perfilando la utilidad de un programa como el PAAV. La formación interdisciplinar se vuelve crucial para responder a las dinámicas contemporáneas del campo artístico, donde los saberes

técnicos y creativos deben dialogar con otras esferas de pensamiento. Esta integración amplía sus posibilidades de inserción, adaptación e innovación dentro de un ecosistema laboral cada vez más competitivo y complejo; complejo en un sentido prigogiano en el que las fronteras de los campos cultural, tecnológico, social, entre otros, erosionan y se intersectan. Como propone Ilya Prigogine, la relación entre las ciencias sociales y las ciencias humanas debe redefinirse no por oposición sino a manera de síntesis (Maldonado, 2011).

Teniendo en cuenta el desconocimiento del artista visual sobre otras áreas como la administrativa, legal y comunicativa, que le impide vivir de su obra a partir del uso de nuevas herramientas, y entendiendo la autopromoción como actividad fundamental para la gestión de la misma, el proyecto piloto del PAAV desglosa su programa formativo a partir de cuatro materias que engloban esas falencias identificadas: 1) propiedad intelectual y contratos para artistas; 2) marketing y redes sociales; 3) finanzas personales y tributación; y 4) herramientas digitales y tecnológicas

Primero, la propiedad intelectual como herramienta fundamental derivada de la actividad creativa. En un entorno donde las dinámicas del mercado tienden a desvalorizar el trabajo artístico o a apropiarse de él inadecuadamente, entender los derechos morales y patrimoniales permite a los artistas protegerse ante el uso no autorizado de su producción y negociar condiciones equitativas con galerías, espacios de proyección u otras entidades. A esto se le suma la necesaria actividad de contratación para establecer relaciones contractuales justas con esos terceros.

Segundo, en un ecosistema cultural cada vez más digitalizado, el dominio de estrategias de marketing y comunicación en redes sociales es importante para la autopromoción. La meta de estas herramientas pasa por visibilizar su obra, construir comunidad y posicionarse profesionalmente. Las redes, aparte de ser vitrinas, también generan vínculos con públicos y espacios, y fortalecen la identidad del artista como marca personal. Este componente responde a la necesidad de conectar el hacer artístico con sus audiencias.

Tercero, la gestión económica es uno de los aspectos más descuidados en la formación artística pese a ser clave para la sostenibilidad del oficio. Muchos artistas carecen de herramientas para presupuestar sus proyectos, calcular sus honorarios, administrar ingresos o cumplir con sus obligaciones tributarias. Esto también los expone a la inestabilidad

financiera, la informalidad y, eventualmente, a sanciones legales. Incorporar conocimientos básicos de finanzas personales y modelos de negocio cultural permite una mejor organización del trabajo. Además, incorporar este sentido financiero al trabajo artístico la legitima como actividad económica.

Por último, el uso adecuado de herramientas tecnológicas y digitales amplía significativamente las posibilidades de circulación y gestión del arte. Bien entendida, la tecnología es una aliada para la gestión en las prácticas artísticas contemporáneas. La inteligencia artificial, que quizás ha sido la irrupción más reciente, representa un marco que ofrece recursos prácticos en la automatización de tareas aplicadas a la administración financiera o legal de la producción artística. Este componente también podría entenderse como una oportunidad de alfabetización tecnológica para cierta población etaria de artistas que solo ve estas herramientas como peligrosas o incomprensibles.

Este creciente interés de la población por los contenidos justifica la necesidad de un proyecto como el PAAV que, gracias a la coyuntura tecnológica y al boom de herramientas digitales, permiten la interacción, creación y distribución de contenidos. Sin embargo, a pesar de que el imperativo tecnológico es ineludible, queremos entenderlo nada más como una herramienta puesta al servicio de la formación entendiendo que hoy los sistemas de aprendizaje flexibles y su capacidad de adaptación tecnológica van completamente de la mano.

Con el PAAV queremos poner atención a los problemas contemporáneos que resultan de la profesionalización en el campo artístico y ofrecer soluciones para que aquellos que se han formado en dichas disciplinas puedan aprender a, como se dice coloquialmente, vivir de su arte.

4. ANTECEDENTES

En este apartado comenzaremos por abordar ejemplos surgidos desde el sector público, específicamente en Bogotá, que evidencian un interés por fortalecer los ecosistemas culturales locales a través de programas y estrategias de formación. Posteriormente, enumeraremos las experiencias impulsadas por nuestra entidad matriz The LAACC, cuya labor tiene estrecha relación con la naturaleza formativa y comercial del PAAV.

CONECTANDO AL CENTRO

A finales de 2020 se puso en marcha el programa “Conectando al centro”, iniciativa de la Fundación Gilberto Alzate Avendaño FUGA, dirigido a tres localidades del centro de Bogotá: La Candelaria, Santa Fe y Los Mártires. Este programa buscó brindarles herramientas a artistas, creadores y gestores culturales para que aprendieran a promover sus creaciones en entornos digitales. La iniciativa contó con la participación de expresiones desde de la animación, el audiovisual, la programación y creación de software, entre otros. Este programa no tuvo continuación después de su primera versión.

BECA PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DE ARTISTAS

Desde 2020 la Secretaría de Cultura Recreación y Deporte de Bogotá, en el marco de su Portafolio Distrital de Estímulos anual, ofrece la Beca para la Profesionalización de Artistas cuya vocación consiste en “construir procesos de formación para la cualificación de los agentes del sector a través del arte, la cultura y el patrimonio”. Este apoyo funciona mediante el desembolso de cierto monto de dinero a estudiantes de quinto semestre en adelante en programas de artes en universidades tanto público como privadas con sede en Bogotá. Esta beca aún sigue vigente como parte del PDE de 2025.

FORMA

En 2021, a través de un convenio entre la Secretaría de Cultura Recreación y Deporte de Bogotá y el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, se implementó la estrategia FORMA que buscaba llevar a cabo procesos de formación para fortalecer habilidades ciudadanas. Se abrió un portafolio de programas de formación titulada (técnica y tecnológica) en materias de logística, producción audiovisual, asistencia técnica para ingeniería de sonido, entre otros. También se puso en marcha la Plataforma Virtual de Formación en Arte, Cultura y Patrimonio, compuesta con programas de educación complementaria en temas transversales de arte, cultura, apreciación y patrimonio. El convenio entre la SCR D y el SENA para los programas de formación titulada duró entre 2021 y 2024; y la Plataforma Virtual con los programas de formación complementaria aún sigue vigente en 2025.

CAJA DE HERRAMIENTAS DEL BANCO DE LA REPÚBLICA

En 2022 el Banco de la República puso de forma virtual y a disposición del público la Caja de Herramientas de la Gestión Cultural. Esta se compone de un conjunto siete módulos para

compartir aprendizajes y experiencias desarrolladas al interior del Banco a partir de ejercicios, lecturas, preguntas orientadoras y conceptos que se corresponden con la gestión cultural. Su intención es descentralizar el conocimiento apostando por una metodología de liderazgos situados que entienda la gestión cultural como una práctica que debe atender a las especificidades de cada territorio. Esta herramienta sigue activa en 2025 y se puede acceder a ella a través de la página web del Banco de la República.

TYCHER BY THE LAACC

The LAACC -The Latin American Art & Culture Consultancy- es una consultora de arte ubicada en Bogotá con operaciones en México, Estados Unidos y España. Se especializa en desarrollar proyectos culturales dando visibilidad al valor social, cultural y económico del arte a través del compromiso con la educación y formación de públicos. En 2023 lanzó su línea de negocio Tycher desde la que desarrollan experiencias educativas informales como cursos y talleres dirigidos a egresados en disciplinas artísticas o personas en proceso de formación en materias administrativas. A continuación, presentamos un desglose de dichas experiencias.

En 2023, dictó el curso “Apreciación de arte” para el Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA. Dicho curso versaba sobre temas como el valor y precio en las obras de arte; coleccionables de lujo; cómo entender el mercado del arte; entre otros; y tuvo una duración de 3 semestres.

En 2024, impartió varios módulos presenciales para Uniandinos, la asociación de egresados de la Universidad de los Andes. Dichos módulos trataron temas como el valor de las obras de arte; marketing para productos y servicios artísticos; derecho y propiedad intelectual; negociación de contratos y comisiones de la obra artística; inteligencia artificial; entre otros.

Finalmente, entre 2024 y 2025, ha participado en el programa Experiencias Davivienda -espacio de dicha entidad financiera para ofrecer contenido sobre temas de comunicación, pensamiento, cultura- a través del desarrollo de 4 módulos vía *streaming* en temas sobre mercado y agentes del arte; coleccionismo; utilidad social del arte; entre otros.

ANÁLISIS DE ANTECEDENTES

Proyectos como Conectando al centro y FORMA resaltan la importancia de brindar herramientas a los artistas para adaptarse a entornos digitales reforzados por la prioridad de pensar el arte desde una perspectiva interdisciplinar en donde la relación entre ciencia, tecnología y creatividad se convierta en un eje clave para el desarrollo profesional de los artistas. En el caso del Conectando al centro, aunque haya sido una iniciativa temporal, evidencia una necesidad que el PAAV pretende retomar de forma más organizada y sostenida en el tiempo: formar a artistas en competencias digitales para visibilizar, promover y circular su obra.

En cuanto a FORMA, tuvimos en cuenta la estructura formal de la malla curricular de sus programas complementarios para pensar nuestro proyecto. Se consideraron elementos tales como intensidad, distribución temática y modalidad, encontrando relación con los dos primeros más no con su modalidad virtual-asincrónica pues creemos que el acompañamiento y la interacción docente-estudiante influye mejor en el proceso formativo.

De la Beca del Idartes extraemos la importancia que genera el interés de apoyar la formación de los artistas reconociendo al arte como una profesión que debe cualificarse continuamente. No obstante, su enfoque restringido al ámbito académico formal y a estudiantes universitarios también supone un punto de distancia con nuestro proyecto. El PAAV, por el contrario, complementa esta perspectiva al también dirigirse a artistas fuera del sistema educativo tradicional, sea porque ya se han graduado o porque proceden de experiencias empíricas.

La Caja de Herramientas del Banco de la República aporta una perspectiva metodológica clave al PAAV que coincide con la heurística: la gestión cultural situada y adaptada. Este enfoque propone aprendizajes flexibles y adaptables según casos basados en observaciones y experiencias empíricas del mismo Banco.

Lo que más resalta de lo anterior es la vocación que desde lo público se tiene por apostarle a suplir las necesidades del sector artístico en cuanto a democratización de saberes y aprendizajes. Esta propuesta de valor demuestra el compromiso institucional con la actualización de los saberes, promoviendo enfoques interdisciplinarios y competencias digitales que permiten a los creadores adaptarse a nuevos entornos.

Por otra parte, la experiencia acumulada por The LAACC resulta fundamental para el desarrollo del PAAV, ya que demuestran entusiasmo y una trayectoria creciente en la creación y ejecución de contenidos formativos adaptados a contextos artísticos y culturales. La participación en iniciativas como el curso de “Apreciación de arte” para el CESA, los módulos especializados para Uniandinos y los contenidos transmitidos en *Experiencias Davivienda* evidencian un conocimiento sobre el mercado del arte y su ecosistema, así como también una capacidad comprobada para traducir conceptos complejos en herramientas pedagógicas accesibles.

En general, estos antecedentes comprueban una inclinación por fortalecer la formación integral de los agentes del campo artístico y cultural. También demuestran una apuesta por la generación de conocimiento aplicado en temas transversales que encuentran sentido en un sistema complejo en el que ciencia, tecnología, arte y cultura participan de forma relacionada.

Lo anterior arroja luces sobre nuestro proyecto al demostrar bases, tendencias y apuestas que comparten nuestra vocación por fortalecer la formación artística más allá de lo estrictamente disciplinar. El PAAV se enmarca en esa línea al reconocer que el desarrollo de la vocación artística requiere de aplicar las habilidades creativas a través de la comprensión de otros factores como el mercado y las herramientas digitales. En conjunto, todas estas iniciativas abren el camino para propuestas como el PAAV, que desde lo no formal y la autogestión, amplían el rango de alcance de las políticas públicas en materias culturales y fortalecen la sostenibilidad de los oficios artísticos.

5. OBJETIVOS

5.1. OBJETIVO ESPECÍFICO

Incentivar la sostenibilidad de artistas visuales en Bogotá mediante un programa de formación en autogestión artística que facilite la circulación de sus creaciones dentro del ecosistema cultural de la ciudad.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- **Capacitar** a artistas en materias complementarias asociadas a la autogestión de producción artística.

- **Diseñar** un modelo de negocio sustentable para un programa de aprendizaje no formal.
- **Promover** la circulación de producción artística en el ecosistema cultural de Bogotá.

6. MARCO TEÓRICO

Un fundamento teórico que nos conviene a la hora de pensar la estrategia formativa del PAAV proviene de la sociología de las profesiones, subdisciplina de la sociología que, desde una perspectiva clásica y funcionalista, estudia las ocupaciones humanas como instituciones sociales. Esta rama analiza cómo estas se organizan, cómo se definen y cómo se relacionan con la sociedad (Urteaga, 2011). En términos generales, una profesión es una ocupación que exige una formación especializada, lo cual permite que una simple actividad laboral se convierta en una práctica profesional. Además, está atravesada por una noción de utilidad social, es decir, que se espera que el profesional actúe al servicio de la sociedad en la que se encuentra.

En el caso de los artistas, esta lógica resulta compleja. Durante siglo XIX en Bogotá, por ejemplo, no existía todavía una distinción clara entre artistas y artesanos; por lo que se consideraban parte de un mismo grupo ocupacional. No obstante, la aparición de la Academia a finales de ese siglo introduce una fractura pues a partir de ese momento los artistas comenzaron a formarse en instituciones educativas especializadas, mientras que los artesanos permanecían vinculados al sector gremial. Esta institucionalización marcó el inicio de una profesionalización diferenciada.

Simultáneo al nacimiento de la academia, apareció también su “grupo élite”, definido como un conjunto de individuos dentro de un mismo campo interesados en consolidar la profesionalización de su práctica. Para el caso bogotano de la década de los años treinta, dicho grupo desempeñó un papel central en el impulso de una educación artística formal que no solo fortaleció las capacidades técnicas, sino que también confirió prestigio intelectual a la figura del artista (Pérez, 2014). Esta profesionalización a través de la Academia implicó también una forma de legitimación simbólica que no solo operaba hacia el interior del campo artístico, sino que incidía en la forma en que el arte era valorado por la sociedad en su conjunto.

A pesar de estos procesos de legitimación, el arte como profesión siempre ha sido visto de forma inestable. Su utilidad social, aunque presente, no es tan evidente como en otras disciplinas. Es por eso que el sociólogo Talcott Parsons denominó a los artistas como un grupo “aprofesional”, justamente porque su actividad suele ser considerada marginal o secundaria (Pérez, 2014). Esto se debe, en parte, a la dificultad de estimar el valor transaccional de la obra artística y a la inestabilidad económica de la práctica.

Esta aparente contradicción entre profesionalización y precariedad lleva a replantear los espacios y modalidades de formación artística en la actualidad. Si bien las academias siguen existiendo, hoy en día el ecosistema educativo en el arte es mucho más amplio y heterogéneo.

En este panorama, resulta útil la definición de la educación no formal. La Ley General de Educación la entiende como aquella que “se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos” y tiene por finalidad “promover el perfeccionamiento de la persona humana, el conocimiento y la reafirmación de los valores nacionales, la capacitación para el desempeño artesanal, artístico, recreacional” (Congreso de la República, 1994). Además, su organización es sistemática, pero sin estar sujeta a niveles o grados académicos.

En este contexto, la propuesta del PAAV se articula con una visión educativa centrada en el desarrollo de capacidades transversales y complementarias al desempeño artístico entendidas como aquellas asignaturas o áreas de conocimiento que, aunque no están necesariamente ligadas al núcleo disciplinar principal de un campo (como técnicas artísticas o historia y teoría en el caso de las artes visuales), resultan fundamentales para enriquecer y fortalecer el perfil profesional de quien las estudia. Estas materias aportan habilidades y saberes aplicables a múltiples contextos y permiten una comprensión más amplia e integral del entorno en el que se desenvuelve la práctica artística. En este sentido, lo “transversal” no solo indica que atraviesan distintas disciplinas, sino que conectan la práctica creativa con su contexto social, económico y tecnológico.

A propósito de las capacidades, la filósofa Martha Nussbaum, a través de su enfoque de “creación de capacidades”, propone que la educación debe propender porque los individuos puedan desarrollar plenamente su potencial humano (2012). Las capacidades van más allá de las habilidades, entendiendo que las primeras son indisociables del resto de elementos que componen la vida misma del individuo: la salud, la integridad, las emociones,

el pensamiento crítico, la expresión creativa, entre otros, y por lo tanto no pueden ser medidas a partir de cuánto capital económico generan.

A esto también se vincula el concepto de “capital social”, entendido como el conjunto de recursos relacionales que permiten la cooperación, la confianza y el sentido de comunidad entre individuos (Kliksberg, 2000). En oposición al capital económico —que se mide en términos de acumulación material—, el capital social potencia la participación, el trabajo colectivo y el fortalecimiento de redes, aspectos fundamentales para el desarrollo sostenible de cualquier carrera, no solo la artística.

En esta lógica de fortalecimiento de capacidades no se trata únicamente de desarrollar habilidades técnicas o productivas, sino de entender cómo otras competencias transversales atraviesan diferentes campos del saber. En palabras de Carlos Maldonado (2011) “es necesaria una formación interdisciplinaria, transdisciplinaria, multidisciplinaria, cruzada, transversal, en fin, como se prefiera: en cualquier caso, una formación integradora, y no ya fragmentada o especializada” (p.33).

En síntesis, el PAAV se fundamenta en una comprensión crítica y actualizada del lugar que ocupa el arte en la estructura profesional contemporánea. Frente a la inestabilidad de la profesión artística y su tradicional marginación dentro de los esquemas productivos formales, este programa apuesta por una estrategia formativa que combine la adquisición de saberes técnicos con el desarrollo de capacidades transversales e interdisciplinarias, esenciales para fortalecer la autonomía y la sostenibilidad de los artistas visuales. Desde esta perspectiva, el PAAV no solo responde a las necesidades formativas específicas del campo artístico, sino que también contribuye a la construcción de capital social y a la resignificación del rol del artista como agente cultural con incidencia en lo social, lo económico y lo político. Así, el programa se alinea con una visión integral de la educación que, más allá de la especialización disciplinar o estética, promueve una formación crítica y situada.

7. MARCO REFERENCIAL

MARCO INSTITUCIONAL

Entendiendo que la misión de The LAACC es “impulsar el crecimiento del ecosistema artístico latinoamericano a través de consultorías, programas educativos [...] para fortalecer la autogestión y el acceso a la cultura”, y en correspondencia con la proyección de “ser un referente continental en la creación de modelos sostenibles e innovadores para el desarrollo del arte y la cultura en América Latina”, el Programa de Autogestión para Artistas Visuales PAAV nace como una acción voluntaria, organizada y en sintonía con dichos valores institucionales.

MARCO JURÍDICO

Respondiendo tanto a las estrategias formativa, comercial y tecnológica que componen el PAAV, como a su campo de acción en los ámbitos cultural, educativo y comercial, se entiende el siguiente horizonte jurídico como un conjunto de herramientas que amparan la vocación, intensión y objetivos del programa formativo:

En primer lugar, nos referimos a la **Ley General de Cultura** pues proporciona la base legal para fomentar iniciativas que, como el PAAV, buscan fortalecer la profesionalización de los artistas y reconocer su labor como parte esencial del patrimonio y desarrollo cultural de Colombia. Igualmente, la **Ley General de Educación**, en su capítulo segundo, entiende por educación no formal toda aquella que “se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar en aspectos académicos o laborales sin sujeción al sistema de niveles y grados [...] y se podrán ofrecer programas de formación laboral en artes y oficios (Congreso de la República de Colombia, 1994). El **Decreto 3011 de 1997** permite enmarcar al PAAV como una propuesta de educación no formal válida, enfocada en adultos y orientada al desarrollo de competencias útiles para el ámbito laboral y cultural.

Por otra parte, la inclusión del **Documento CONPES 02 de 2019** aporta un enfoque estratégico y actual al alinear el programa con la Política Pública Distrital de Economía Cultural y Creativa 2019-2038. Esta referencia es particularmente valiosa en tanto promueve mecanismos de articulación entre actores públicos y privados, lo cual está en consonancia con los objetivos del PAAV. Además, este documento refuerza la importancia de iniciativas

que fortalezcan la sostenibilidad económica de los agentes culturales, uno de los objetivos centrales del programa.

Finalmente, la **Ley 1636 de 2013** y su modificación en la **Ley 2225 de 2022**, aunque no son leyes directamente del sector cultural, amplían el campo de acción del PAAV al vincularlo con políticas laborales y de empleabilidad. Dado que uno de los problemas estructurales que el programa aborda es la imposibilidad de los artistas para vivir de su obra, este marco legal permite entender el PAAV como un aporte a la reducción de la informalidad. Nuestros objetivos, que combinan formación, inclusión laboral y sostenibilidad cultural, se alinean con los de otros agentes a los que sí atañe esta norma -como las Cajas de Compensación Familiar- y nos permitiría establecer relaciones comerciales.

Este conjunto de normas nos propone un derrotero para respaldar la implementación del PAAV ya que articula los distintos frentes de acción del programa —formativo, comercial y tecnológico— con las políticas y normas vigentes tanto en el territorio local como nacional.

8. METODOLOGÍA

En oposición a los problemas aritméticos, es decir, aquellos que se resuelven con cálculos y métodos racionales definidos con anticipación, los problemas heurísticos admiten la imaginación o creatividad como parte de la búsqueda de un método de solución (Boullosa, 2016). Esto supondría que la improvisación, la inteligencia emocional, las habilidades sociales o blandas también conforman un arsenal eficiente para enfrentarse a los problemas.

Con lo anterior, la metodología escogida para desarrollar el proyecto PAAV será la heurística gracias a dos consideraciones. Por un lado, desde su filosofía de diseñar soluciones sencillas a problemas complejos a través del descubrimiento o invención, esta metodología nos permitirá diseñar un modelo de gestión que guarde estrecha relación con el carácter adaptativo de la educación no formal. Por otro lado, sirve también como una metodología educativa que será desarrollada al interior del proceso formativo del PAAV.

DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN

A propósito de la heurística, Marc Romanycia y Francis Pelletier la definen como un método basado “en operaciones mentales plausibles, provisionales y útiles, pero falibles” (Rojas-Marin, et al., 2024). En el caso del PAAV, nuestras “operaciones mentales” están asociadas

con el desarrollo de etapas pensadas como eslabones enlazados de forma secuencial y coherente que permitan la construcción y llegada a buen puerto del proyecto. Acerca del carácter “falible” mencionado anteriormente, antes que verlo como una desventaja en detrimento del proyecto, lo entendemos como una fortaleza: el ensayo-error es un proceso estratégico que permite ir ajustando las decisiones de diseño e implementación a medida que se avanza en las acciones, conduciendo eventualmente a un momento de descubrimiento o ¡eureka!

Según George Polya, las observaciones ajenas y la experiencia empírica también son consideradas por la heurística (Polya, 1965). El ejemplo de ver cómo otros se han abocado a la resolución de problemas o construcción de proyectos similares permite tomar dichas experiencias como punto de partida. Este enfoque es importante pues nos permite contrastar al PAAV con iniciativas similares (ya establecidas en el apartado de antecedentes) y construir un programa a partir de los aciertos de tales experiencias y ajustar los desaciertos.

La aplicación de esta metodología en el PAAV se dará de forma transversal y modular, lo que quiere decir que se implementará tanto en la generalidad del proyecto como en la especificidad de cada una de sus etapas.

En la etapa de diseño, estará orientada a diagnosticar y estructurar el contenido del programa. Esto implicará una aproximación que permitirá identificar necesidades reales de los artistas visuales en el que se incorporen variables culturales, sociales, económicas y vocacionales propias del sector. Esta etapa se concibe como un momento de descubrimiento y formulación flexible, más cercana a un laboratorio de ideas que a un plan cerrado, en consonancia con el carácter no formal que define al PAAV.

Durante la implementación, esta metodología facilitará el desarrollo y puesta en marcha de cinco estrategias: educativa, financiera, política, tecnológica y comunicativa. Su aplicación se dará a través de una lógica flexible y colaborativa, donde los participantes no son únicamente receptores, sino agentes activos de transformación del proceso. Esta apertura permitirá ajustar en tiempo real las dinámicas de clase, atendiendo a la retroalimentación continua que emerge del contacto directo con los inscritos.

Finalmente, en la fase de evaluación, la heurística permitirá construir un sistema mixto de indicadores cualitativos y cuantitativos, con el que no solo se valoren los resultados tangibles del programa (como el número de participantes, actividades desarrolladas o metas

alcanzadas), sino también los aprendizajes, transformaciones y hallazgos derivados del proceso. Esta etapa será concebida no como el eslabón final de la cadena sino como momento de reflexión y nuevo punto de partida.

HEURÍSTICA COMO MÉTODOLÓGÍA DE ESTUDIO

En general, los procesos educativos se componen de enfoques que se preguntan qué se entiende por enseñanza y aprendizaje, y el rol que juegan tanto el docente como el alumno en dichos procesos. En ese marco, la heurística también tiene aplicabilidad como una metodología de estudio que propende por la autogestión del estudiante mediante del acompañamiento y estimulación del aprendizaje a partir del descubrimiento propio (Naranjo, 2024).

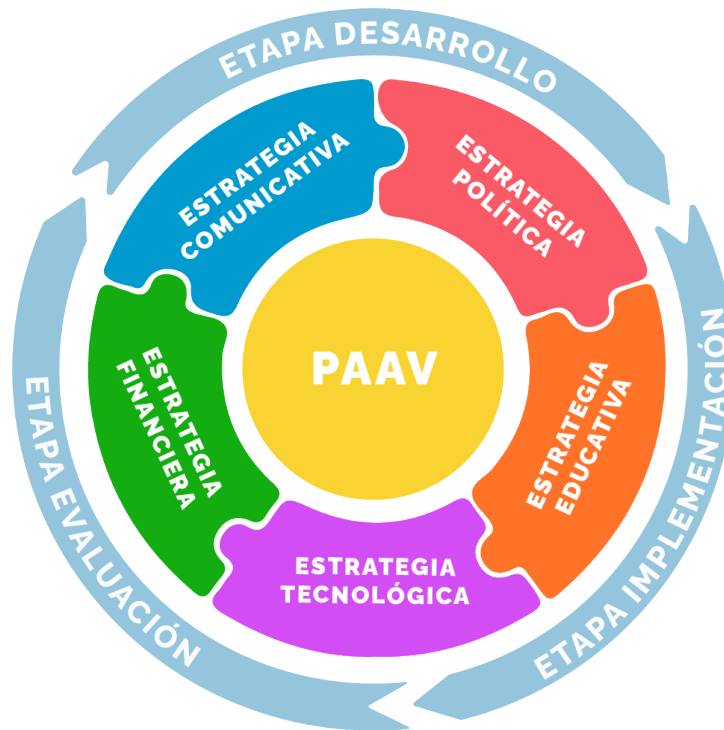
Entendiendo que el PAAV será impartido a artistas de distintas procedencias (profesionales o empíricos) y con diferentes aproximaciones sobre su obra (plástica, audiovisual, fotográfica), la autogestión puede entenderse como una forma de autodidaxia en la medida en que el rol del docente no consiste en imponer un saber cerrado o inamovible, sino en facilitar un proceso pedagógico que valora la aproximación de cada artista. Desde esta perspectiva, la heurística se configura como una experiencia formativa en la que los participantes desarrollan pensamiento crítico, exploran y ensayan posibilidades, abstraen escenarios y toman decisiones sobre aspectos fundamentales basados en su propia trayectoria profesional y en la especificidad de su obra.

En resumen, el uso de la metodología heurística en el PAAV potencia tanto la construcción de un modelo de gestión funcional junto con el aprendizaje significativo de los artistas. Esta metodología, al favorecer un pensamiento abierto y centrado en la resolución de problemas prácticos, resulta útil para un proyecto como el PAAV que busca cualificar a los artistas visuales en áreas tradicionalmente poco abordadas por la formación artística formal. La heurística, al igual que la práctica artística misma, implica experimentar, equivocarse, corregir y volver a intentar. Por eso, no solo acompaña el contenido del programa, sino que también nutre su vocación pedagógica.

9. MODELO DE GESTIÓN

Nuestro modelo se sustenta a partir de la relación integrada de cinco estrategias, a saber: educativa, política, tecnológica, comunicativa y financiera. A continuación, describiremos cada una de estas estrategias en términos de tipo, tiempo y espacio, junto con las actividades que se derivan en cada una de ellas y sus respectivos encargados.

Figura 4: Representación del modelo de gestión



Fuente: Elaboración propia

9.1 ESTRATEGIA EDUCATIVA

La vocación formativa del proyecto PAAV está representada en esta estrategia. En ella se materializan los propósitos misionales y visionales de The LAACC en cuanto al desarrollo de experiencias formativas a través de programas de sensibilización y formación de públicos. Esta estrategia parte de la premisa de que el desarrollo creativo del artista debe ir acompañado de habilidades prácticas que fortalezcan su autonomía. Este propósito se logrará con la construcción de una malla curricular para cuatro cursos que cumpla con los criterios de

complementar la formación artística tradicional con conocimientos transversales para la autogestión de los artistas. Los temas priorizados para cada curso en esta primera versión del PAAV versarán sobre cuatro temas: 1) propiedad intelectual y contratos para artistas; 2) marketing y redes sociales; 3) finanzas personales y tributación; y 4) herramientas digitales y tecnológicas. Vale la pena aclarar que hay dos formas de inscribirse: la primera, adquiriendo el programa completo compuesto por los cuatro cursos, y la segunda, tomando cursos individuales. Una vez listo el contenido curricular y diseñados los materiales de estudio, el programa formativo PAAV se pondrá en marcha.

El desarrollo de cada curso estará conducido por un docente que acompañará el proceso formativo a partir de clases virtuales sincrónicas, materiales descargables, materiales complementarios, foros de discusión y evaluaciones. Cada curso tendrá una intensidad de treinta y seis (36) horas divididas en: dieciocho (18) horas de sesiones sincrónicas y dieciocho (18) horas de trabajo autónomo a partir de los materiales extras.

Cada curso contará con tres (3) exámenes periódicos que evaluarán la aplicación del conocimiento; los dos primeros tendrán un valor del 30% cada uno y el examen final tendrá un valor del 40% sobre la nota final.

Al término de cada curso se expedirá un certificado de participación para las personas que cumplan con los siguientes dos requisitos: haber aprobado mínimo el 70% de las evaluaciones y haber asistido a un mínimo del 75% de las clases sincrónicas. De igual forma, al final de todo el programa formativo, se expedirá un certificado bajo los mismos requisitos para quienes hayan tomado los cuatro cursos completos. El total del programa formativo tendrá una intensidad de 144 horas proyectados para tomarse en un periodo de seis meses.

Presentamos una ficha técnica con la estructura del programa:

Figura 5: *Ficha técnica del programa PAAV*

PROGRAMA DE AUTOGESTIÓN PARA ARTISTAS VISUALES					
CURSOS	MODALIDAD	INTENSIDAD	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN	TOTAL
1. Prop. intelectual y contratos	Virtual	36 horas	18h virtuales + 18h autónomas	3h semanal x 6 semanas	144 horas
2. Marketing y redes sociales		36 horas	18h virtuales + 18h autónomas	3h semanal x 6 semanas	
3. Finanzas personales y tributación		36 horas	18h virtuales + 18h autónomas	3h semanal x 6 semanas	
4. Herramientas digitales y tecnológicas		36 horas	18h virtuales + 18h autónomas	3h semanal x 6 semanas	

Fuente: Elaboración propia

ACTIVIDADES Y ENCARGADOS

Esta estrategia estará supervisada enteramente por el Coordinador del PAAV.

Las actividades de esta estrategia comienzan con el diseño de una malla curricular para todo el PAAV a cargo de un Diseñador Académico responsable de estructurar los temas de interés ya señalados para que sean aplicables en cuatro (4) cursos, cada uno de seis (6) sesiones de trabajo. Además, también deberá recopilar material bibliográfico para cada curso que sirvan como insumo de clase y material complementario.

Después, un Diseñador Gráfico deberá traducir la malla curricular de cada curso en seis (6) presentaciones digitales que servirán como guía para docentes y estudiantes durante el desarrollo de los cursos. También deberá diseñar una plantilla del certificado final que será expedido a los participantes.

Cada curso estará conducido por un Docente encargado de tramitar fluida y asertivamente los contenidos previamente estructurados durante seis (6) sesiones de trabajo. Además, deberá acompañar los procesos evaluativos indicando las instrucciones pertinentes.

Al final de cada curso, tanto el Coordinador como el Docente podrán remitir la encuesta de satisfacción a los participantes, recurso que será utilizado para evaluar el desarrollo del curso y alimentar la base de datos para la construcción de indicadores.

Tabla #1

Desglose de actividades y encargados para estrategia educativa

ACTIVIDAD	ENCARGADO
1 Diseño de una malla curricular	Diseñador Académico
2 Diseño de materiales gráficos y digitales	Diseñador Gráfico
3 Desarrollo del curso y acompañamiento del curso	Docente
4 Remisión de documentos finales (encuesta, certificados, etc.)	Coordinador de proyecto PAAV
5 Toma de datos para construcción de indicadores	Coordinador de proyecto PAAV

Fuente: Elaboración propia

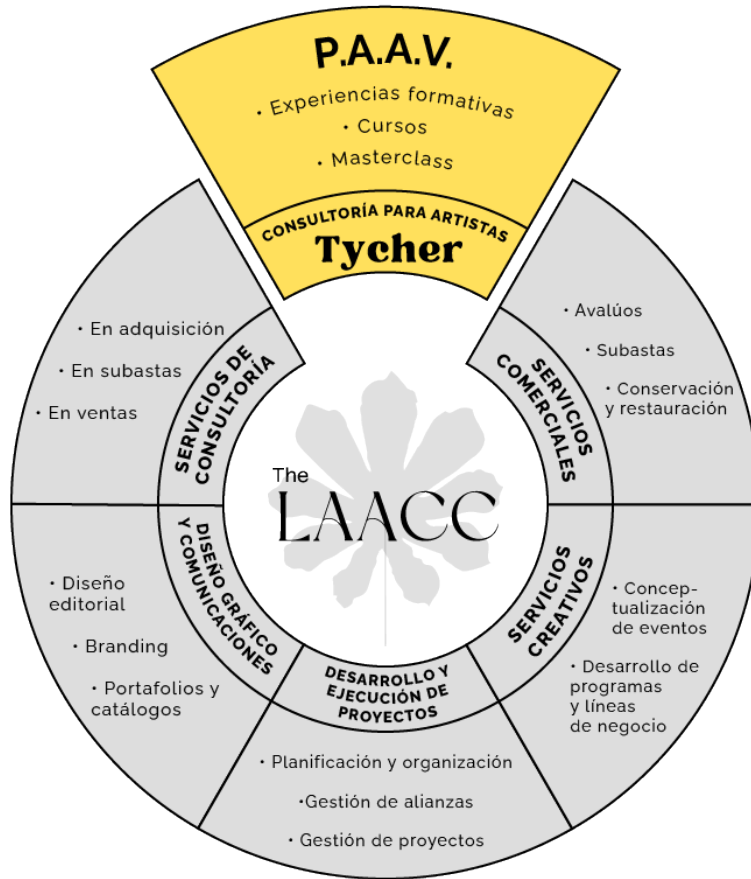
9.2 ESTRATEGIA POLÍTICA

El PAAV se entiende como un proyecto que nace gracias a la línea de negocio Tycher de la consultora de arte The LAACC. Sin embargo, a partir de nuestra estrategia política queremos proponer un modelo independiente que trabaje en red. Esto implica que, si bien The LAACC actúa como entidad matriz aportando legitimidad, respaldo institucional, posicionamiento y recursos, el PAAV mantendrá una gobernanza independiente en su dimensión operativa. Esta propuesta nos permite reconocer nuestro proyecto como una unidad autónoma con capacidad de gestión que es responsable de su propia planeación trazando una ruta de actividades. En ese sentido, se establece una relación basada en el comensalismo⁷ en donde ambas entidades (PAAV y The LAACC) trabajan en estrecha relación, pero con fronteras definidas de actuación y toma de decisiones.

Es importante destacar que esta decisión nace voluntariamente de parte de The LAACC al reconocer que la capacidad operativa del PAAV, añadida a las obligaciones propias de la consultora, sumarían esfuerzos excesivos generando que ambos proyectos tropiecen ante un modelo de gestión centralizado y estrictamente vertical. A través de la formalización de acuerdos internos entre ambas instancias, se definirán las responsabilidades de cada parte, los criterios de uso de marca, acceso a redes y canales, y mecanismos de retroalimentación institucional.

⁷ Interacción biológica en la que un organismo se beneficia de otro sin perjudicarlo.

Figura 6: Representación del vínculo The LAACC – PAAV



Fuente: Elaboración propia

ACTIVIDADES Y ANCARGADOS

Primero, se llevará a cabo la redacción y firma de acuerdos internos entre el PAAV y The LAACC, en los cuales se definirán las responsabilidades de cada parte, los criterios de uso de marca, el acceso a canales y redes, y los mecanismos de retroalimentación institucional. Esta tarea estará a cargo de la Coordinador del PAAV en coordinación con The LAACC.

La definición de los criterios para el uso de la marca y el co-branding será de mutuo acuerdo entre el Coordinador y The LAACC. Esto garantizará coherencia en las acciones comunicativas conjuntas y el cuidado de la identidad visual de ambas entidades. Por otro lado, la supervisión del uso de canales de difusión, como redes sociales o boletines electrónicos, será asumida por el Coordinador con participación de The LAACC en casos de campañas conjuntas o menciones institucionales que se requieran. En cuanto a la articulación

de redes y alianzas institucionales externas, esta actividad estará a cargo del Coordinador del PAAV, quien contará con el respaldo de The LAACC para facilitar el acceso a contactos y redes estratégicas que aporten legitimidad al proyecto.

La planeación autónoma de actividades anuales del PAAV será liderada por el Coordinador del PAAV. Aunque esta planeación será compartida con The LAACC para fines de retroalimentación, no estará sujeta a aprobación directa, manteniendo así la autonomía operativa del PAAV. La gestión de recursos y fondos propios del PAAV será responsabilidad de su Coordinador, con asesoría puntual del equipo financiero de The LAACC, especialmente en lo relativo a la búsqueda de patrocinadores.

Los mecanismos de retroalimentación periódica entre ambas entidades estarán a cargo del Coordinador del PAAV y The LAACC, quienes liderarán espacios de seguimiento al menos una vez cada mes y medio, es decir, al término de cada uno de los cuatro cursos. Estos espacios permitirán evaluar el desarrollo de las acciones y hacer ajustes estratégicos de ser necesario.

También se plantea la realización conjunta de una evaluación de resultados e impacto institucional, liderada por el Coordinador del PAAV con el acompañamiento de The LAACC. Esta actividad busca fortalecer la mejora continua y visibilizar los logros de ambas partes.

Finalmente, la actualización de los protocolos de colaboración se realizará anualmente, bajo la responsabilidad del Coordinador en diálogo con The LAACC. Esta revisión permitirá ajustar compromisos de forma flexible y sostenible en el tiempo.

9.3 ESTRATEGIA TECNOLÓGICA

Esta estrategia se estructura a partir de un enfoque funcional y accesible que responde a las necesidades tanto del equipo que gestiona el PAAV como de los participantes del programa. Esta estrategia cumple una doble función: por un lado, soportar la infraestructura del proceso formativo y administrativo del proyecto; y por el otro, facilitar el acceso y la eficiencia en los procesos financieros.

Desde el punto de vista infraestructural, el proyecto hará uso de la plataforma Google Workspace, que permite organizar y centralizar toda la operación pedagógica y administrativa del programa en la nube. Esta herramienta, que incluye servicios como Google Drive, Meet, Calendar, Classroom y Docs, entre otros, facilita el desarrollo de clases

virtuales, la creación y distribución de contenidos, la programación de sesiones y la sistematización de información académica y operativa. Esta decisión va de la mano con la estrategia financiera, ya que representa un ahorro significativo al evitar la necesidad de construir desde cero un portal especializado. Además, su interfaz es cada vez más intuitiva y de fácil acceso, lo que garantiza una experiencia fluida para participantes con distintos niveles de alfabetización digital.

En cuanto a procesos de pago, se contempla la adquisición de un datáfono de la empresa Bold que, además del dispositivo, también permite generar links de pago digitales y recibir abonos a través de transferencias bancarias y billeteras digitales. Esta solución ofrece seguridad y flexibilidad para que los participantes puedan realizar sus pagos desde cualquier lugar y en diferentes formatos.

El conjunto de estas decisiones estratégicas permite construir un andamiaje técnico y financiero sólido sin inflar excesivamente los costos operativos del PAAV. De todas formas, se deberá realizar una inversión inicial en herramientas de infraestructura digital básica para dar inicio a las operaciones del programa, actividades que corresponden con la etapa de desarrollo del proyecto.

Tabla #2

Infraestructura tecnológica del PAAV

Herramientas de Google Workspace para proceso formativo
Drive
Docs y Slides
Classroom
Calendar
Meet
Gestión de pagos
Datáfono y pasarela de pagos BOLD

Fuente: Elaboración propia

ACTIVIDADES Y ENCARGADOS

Durante el primer mes de trabajo, el Coordinador será el encargado de comprar un computador y su respectivo servicio de internet para uso administrativo. Al segundo mes, él también deberá adquirir un datáfono Plus Bold con el que comenzará a generar links de pago para los participantes del proyecto. Esta actividad derivará en la construcción de la base de datos que después permitirá una comunicación asertiva entre Coordinador, docentes y beneficiarios del PAAV.

Antes del inicio de cada curso formativo, el Coordinador deberá capacitar al respectivo docente en el uso de todas las herramientas del portafolio de servicios Google Workspace. A partir del cuarto mes, momento en el que se dará inicio al programa formativo, el coordinador deberá tramitar la suscripción mensual a las mencionadas herramientas de Google durante los próximos seis meses, tiempo que ocupa la etapa de implementación del programa.

Finalmente, esta estrategia está alineada con el espíritu del PAAV: promover la autogestión a través de herramientas tecnológicas sencillas, seguras y efectivas que puedan ser utilizadas tanto en el desarrollo del programa como en la práctica profesional futura de los artistas.

Tabla #3

Desglose de actividades y encargados para estrategia tecnológica

	ACTIVIDAD	ENCARGADO
1	Compra de computador para uso administrativo	Coordinador
2	Compra de datáfono BOLD	Coordinador
3	Capacitación al cuerpo docente sobre las herramientas de Google Wordkpace	Coordinador
4	Suscripción a las herramientas de Google Workspace durante 6 meses	Coordinador

Fuente: Elaboración propia

9.4 ESTRATEGIA COMUNICATIVA

El propósito de esta estrategia es posicionar al PAAV dentro del ecosistema artístico y formativo en Bogotá incentivando la activación de marca, la fidelización de públicos y la

vinculación de nuevos participantes. De igual forma, también debe asegurar la circulación efectiva de la información durante la gestión del proyecto. En ese sentido, esta estrategia será efectiva en dos escenarios: al exterior y al interior del PAAV.

Al exterior le corresponde todo lo relacionado con en el aprovechamiento de los canales y redes de nuestra matriz The LAACC -organización que cuenta con una presencia digital creciente y una comunidad activa- mediante una la relación de mutuo beneficio. Su base de datos con casi 300 miembros en Bogotá, su comunidad de 18.000 seguidores en redes sociales, y su 78% de audiencia en Colombia, destacan un primer foco de mercado al cuál el PAAV podría llegar a través de una difusión directa. Para ello, The LAACC asumirá la gestión del plan de comunicación a través de la segmentación demográfica y por intereses, enfocado en perfiles afines al arte, diseño, gestión cultural y emprendimiento creativo a través de Instagram y LinkedIn, sus redes sociales más prolíferas. Esta fase irá acompañada de contenidos orgánicos como testimonios, cápsulas informativas y publicaciones interactivas.

La estrategia aplicada a los procesos internos del PAAV atañen a la gestión oportuna de los canales de comunicación entre las estancias que coordinan el proyecto, los ejecutores y sus beneficiarios. La información que circule debe ser precisa y no debe inducir al error o a la malinterpretación. Se generará una campaña informativa clara y visualmente atractiva para familiarizar a los participantes durante todo el proceso: desde el momento de pago e inscripción, pasando por el uso de la plataforma Google Workspace hasta el cierre del curso y/o programa.

ACTIVIDADES Y ENCARGADOS

Durante todo el proyecto, The LAACC será encargada de gestionar la campaña comunicativa a través del pago de pauta en sus redes sociales. En los posts se vinculará un link de referencia para la preinscripción de los interesados. A su vez, el Coordinador de Proyecto deberá recoger y elaborar la base de datos con esa información.

Antes del inicio de cada curso, el Coordinador deberá remitir un correo de bienvenida estableciendo la dinámica para el desarrollo óptimo del PAAV.

Desde el cuarto mes y durante los próximos seis meses, un Diseñador de Contenido será el encargado de proponer, crear y registrar contenido para alimentar las redes sociales de The LAACC aludiendo a la experiencia del PAAV.

Al final de cada curso/programa, el Coordinador debe anunciar la clausura y remitir los documentos finales solicitados (certificados, notas, etc).

Tabla #4

Desglose de actividades y encargados para la estrategia comunicativa

	ACTIVIDAD	ENCARGADO
1	Implementación de estrategia de comunicación a través de RRSS	The LAACC
2	Consolidación base de datos de interesados e inscritos	Coordinador de proyecto PAAV
3	Redacción correo de bienvenida e inducción a la dinámica de clase	Coordinador de proyecto PAAV
4	Propuesta, creación y registro de contenido para RRSS de The LAACC	Diseñador de Contenido
5	Redacción de correos de aviso sobre apertura/cierre de los cursos	Coordinador de proyecto PAAV

Fuente: Elaboración propia

En suma, la estrategia comunicativa del PAAV combina el uso de recursos consolidados con acciones de expansión digital para posicionar el programa como una opción formativa emergente, confiable y relevante para los artistas visuales de Bogotá. Además, una buena gestión de la comunicación también nos puede representar utilidades pues, como se establecerá en la estrategia financiera, pensamos aplicar un modelo de referidos para extender los alcances del programa.

9.5 ESTRATEGIA FINANCIERA

Dado que el PAAV surge como una iniciativa interna de la consultora privada The LAACC, su estrategia financiera se fundamenta en un modelo de sostenibilidad basado en la autogestión de recursos y la rentabilidad progresiva. Esto quiere decir que el PAAV no dependerá de fondos públicos ni de convocatorias estatales.

Por el contrario, el PAAV será apoyado económica y operativamente por The LAACC en sus distintas etapas, que realizará varios aportes en trabajo y dinero relacionados con el apalancamiento inicial, la creación del contenido, el diseño de materiales gráficos y

comunicativos, la contaduría, el uso de espacios físicos y la estrategia de difusión digital. El total de aportes en trabajo de The LAACC corresponde al 50% de los costos del primer año del PAAV más un aporte económico de veinte millones de pesos (\$20.000.000 COP) durante la primera etapa para apalancar el inicio de operación. La suma de estos aportes actúa como una inversión semilla del piloto que reduce los costos de arranque y permite concentrar los esfuerzos iniciales en la consolidación del programa y su posicionamiento en el mercado.

Una vez ejecutado el piloto y establecida la estructura del programa, se implementará un modelo de monetización que contempla el cobro por inscripción en los cursos -con tarifas accesibles y merecedoras de descuentos- y la oferta de paquetes formativos personalizados para instituciones a través de ventas corporativas. Esta estrategia mixta permite que el PAAV se sostenga sin recurrir a financiación pública, garantizando al mismo tiempo su independencia y viabilidad económica. Al final del primer año de operación, se proyecta al PAAV como un proyecto autosostenible y con capacidad de reinversión.

PRESUPUESTO

El presupuesto del primer año del PAAV se realizó pensando en los once (11) meses que tomará su ejecución completa, desglosados en recursos humanos, materiales y equipos, y servicios administrativos, así:

Figura 7: Presupuesto general PAAV

				E1	E2								E3					
				Meses														
	ÍTEM	Und Medida	Valor unitario	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Cantidad	Valor total	
Recursos humanos	Coordinador PAAV	Mes	\$ 2.000.000													11	\$ 22.000.000	
	Diseñador pedagógico	Honorarios	\$ 14.000.000													1	\$ 14.000.000	
	Diseñador gráfico	Honorarios	\$ 2.000.000													4	\$ 8.000.000	
	Docente 1	Honorarios	\$ 3.240.000													1	\$ 3.240.000	
	Docente 2	Honorarios	\$ 3.240.000													1	\$ 3.240.000	
	Docente 3	Honorarios	\$ 3.240.000													1	\$ 3.240.000	
	Docente 4	Honorarios	\$ 3.240.000													1	\$ 3.240.000	
	Contador	Honorarios	\$ 500.000													6	\$ 3.000.000	
	Diseñador de contenido	Honorarios	\$ 600.000													7	\$ 4.200.000	
	Subtotal Honorarios																	
Materiales y equipos tecnológico	Computador	Producto	\$ 3.800.000													1	\$ 3.800.000	
	Datáfono BOLD	Producto	\$ 150.000													1	\$ 150.000	
	Suscripción Google Workplace	Suscripción	\$13.000			50	50	50	50	50	50	50				300	\$ 3.900.000	
	Subtotal materiales																	
Servicios administrativos	Arriendo oficina	Mes	\$ 1.500.000													11	\$ 16.500.000	
	Servicios públicos	Mes	\$ 500.000													11	\$ 5.500.000	
	Telefonía móvil e internet	Mes	\$ 250.000													11	\$ 2.750.000	
	Subtotal servicios administrativos																	
TOTAL																		\$ 96.760.000

Fuente: Elaboración propia

Figura 8: Presupuesto PAAV desglosado

ACTIVIDAD	TIPO DE GASTO	DESCRIPCIÓN GENERAL DEL GASTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	ANÁLISIS	ANÁLISIS	FUENTE
Coordinar la ejecución del programa formativo PAAV durante once (11) meses	Recurso humano	Honorarios para un (1) Coordinador de proyecto durante la ejecución de once (11) meses del programa formativo PAAV	11	\$ 2.000.000	\$ 22.000.000	23%		
Diseño de un (1) programa curricular para el programa formativo PAV	Recurso humano	Honorarios de un (1) Diseñador pedagógico para la estructuración de la malla curricular del programa formativo PAAV	1	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000	14%		
Diseño de materiales complementarios de estudio (presentaciones, textos, guías)	Recurso humano	Honorarios de un (1) Diseñador Gráfico para el diseño de cuatro (4) paquetes de estudio complementarios del programa formativo PAAV *Este rubro será ofrecido como aporte por The LAACC	4	\$ 2.000.000	\$ 8.000.000	8%		Aporte de The LAACC
Acompañamiento pedagógico durante el programa formativo PAV módulo 1	Recurso humano	Honorarios de un (1) Docente para el acompañamiento durante el módulo (1) del programa formativo PAAV	36	\$ 90.000	\$ 3.240.000		66%	
Acompañamiento pedagógico durante el programa formativo PAV módulo 2	Recurso humano	Honorarios de un (2) Docente para el acompañamiento durante el módulo (1) del programa formativo PAAV	36	\$ 90.000	\$ 3.240.000	13%		
Acompañamiento pedagógico durante el programa formativo PAV módulo 3	Recurso humano	Honorarios de un (1) Docente para el acompañamiento durante el módulo (3) del programa formativo PAAV	36	\$ 90.000	\$ 3.240.000			
Acompañamiento pedagógico durante el programa formativo PAV módulo 4	Recurso humano	Honorarios de un (1) Docente para el acompañamiento durante el módulo (4) del programa formativo PAAV	36	\$ 90.000	\$ 3.240.000			
Diseño de contenido gráfico y audiovisual para RRSS del programa formativo PAV	Recurso humano	Honorarios de un (1) Diseñador de contenido para la creación y gestión del contenido en RRSS durante cuatro (12) meses *Este rubro será ofrecido como aporte por The LAACC	7	\$ 600.000	\$ 4.200.000	4%		Aporte de The LAACC
Elaboración del estado de cuentas al cierre de cada módulo del PAV	Recurso humano	Honorarios de un (1) Contador durante el cierre de cada módulo *Este rubro será ofrecido como aporte por The LAACC	6	\$ 500.000	\$ 3.000.000	3%		Aporte de The LAACC
Adquisición de un (1) computador de oficina	Infraestructura digital básica	Compra de un computador (1) para operación en oficina	1	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	4%		
Adquisición de un (1) datáfono	Infraestructura digital básica	Compra de un (1) datáfono para pagos en línea + comisión 3% por transacción + \$300	1	\$ 150.000	\$ 150.000	0%	8%	
Suscripción a una plataforma para el desarrollo del programa formativo PAV	Infraestructura digital básica	Suscripción mensual al paquete Google Workplace for Education para trescientos (300) estudiantes	300	\$ 13.000	\$ 3.900.000	4%		
Arriendo	Servicios	Arriendo de una oficina durante los once (11) meses de operación del PAAV	11	\$ 1.500.000	\$ 16.500.000	17%		Aporte de The LAACC
Servicios públicos	Servicios	Servicios públicos para once (11) meses	11	\$ 500.000	\$ 5.500.000	6%	26%	Aporte de The LAACC
Telefonía móvil e internet	Servicios	Servicio de telefonía móvil e internet para once (11) meses	11	\$ 250.000	\$ 2.750.000	3%		Aporte de The LAACC
					\$ 96.760.000		100%	

Fuente: Elaboración propia

RECURSOS HUMANOS

Incluye los pagos correspondientes al equipo que desarrollará, operará y evaluará el programa. Se contemplan diferentes modalidades de contratación, según la naturaleza de las funciones. El Coordinador de proyecto será el único que asistirá de forma transversal durante todo el proyecto PAAV y por lo tanto devengará un salario mensual. Otros perfiles, como los diseñadores pedagógico, gráfico y de contenido, docentes y contador serán contratados por prestación de servicios o por entrega de productos tras la finalización de cada una de sus etapas, para esto deberán presentar su planilla de aporte a pensión y salud al mes del paso de la cuenta de cobro; el pago de la totalidad de la deuda se hará a mes vencido.

El total de costos relacionados con recursos humanos es de cuarenta y siete millones seiscientos mil pesos (\$64.160.000 COP).

MATERIALES Y EQUIPOS

Corresponde al gasto de insumos físicos o digitales requeridos para el diseño y ejecución del PAAV. Se encuentran la adquisición de equipos básicos de oficina, como un computador y un datáfono, y la compra de una licencia de software para Google Workspace. Este último ítem representa un costo variable pues la plataforma pondera el costo de suscripción dependiendo del número de personas inscritas al aula virtual de clase. El costo de dicha suscripción es de \$3 USD por inscrito, de manera que proyectamos un costo a partir del mínimo de participantes matriculados.

El total de costos relacionados con materiales y equipos tecnológicos es de siete millones ochocientos cincuenta mil pesos (\$7.850.000 COP).

SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

Comprende los gastos operativos y logísticos necesarios para el funcionamiento del programa como el uso de oficinas, servicios públicos, publicidad digital, gestión de redes sociales y campañas de difusión, todo esto dentro de la estructura de The LAACC.

El total de costos relacionados con servicios administrativos es veinticuatro millones setecientos cincuenta mil pesos (\$24.750.000 COP).

El costo total, teniendo en cuenta sus tres etapas y tipos de recursos, será de noventa y seis millones setecientos sesenta mil pesos (\$96.760.000 COP)

PLAN DE RECAUDACIÓN

Se propone un plan de recaudación basado en dos fuentes: ventas corporativas y ventas directas.

VENTAS CORPORATIVAS

Una vez invertidos los aportes económicos iniciales hechos por The LAACC en la primera etapa y consolidada una malla curricular, se procederá con la comercialización del PAAV por medio de una venta corporativa B2B con una institución de educación superior (IES) para que oferte el programa a su comunidad estudiantil.

Se proyecta una venta de treinta y dos millones quinientos mil pesos (\$32.500.000 COP) que será desembolsada en un plazo de tres meses: el primer mes correspondiente al 40% del valor, y los siguientes dos meses correspondientes al 30% del valor cada uno. Se proyecta una segunda venta corporativa por el mismo valor y con los mismos plazos de desembolso para una institución educativa perteneciente a una caja de compensación familiar (CCF). Este ingreso, que entrará entre los meses 3 y 6 de la línea de tiempo, nos permitirá recuperar la inversión inicial.

Nuestra propuesta de valor para este tipo de transacción consiste en la venta del programa para 25 personas con un costo por cupo de seiscientos cuarenta mil pesos (\$640.000 COP) por programa entero (4 cursos) permitiendo al cliente ofrecerlo de forma gratuita o revenderlo internamente a su población estudiantil con un margen de ganancia de hasta el 50%.

Tenemos una alta expectativa en este tipo de venta pues nuestra consultora matriz The LAACC ya ha ejecutado exitosamente este tipo de programas con empresas e instituciones, demostrando capacidad de venta y ejecución.

Tabla #5

Proyección ventas B2B

Venta	Valor
Venta corporativa IES	\$ 32.500.000
Venta corporativa CCF	\$ 32.500.000

Fuente: Elaboración propia

VENTAS DIRECTAS

Las ventas directas se ofertarán a personas naturales a través de canales propios de The LAACC. Se espera vender un mínimo de 25 cupos por curso para un total de 100 inscritos al programa PAAV entre los meses 4 y 9, que corresponden a la etapa de implementación.

El valor por curso individual será de seiscientos cincuenta mil pesos (\$650.000 COP); el valor del programa es de dos millones cien mil pesos (\$2.100.000 COP), lo que implica un ahorro del 20% al estudiante que prefiera tomar el programa completo.

Tabla #6

Proyección ventas directas

Venta	Valor	Expectativa recaudo
Por curso (x100)	\$ 650.000	\$ 65.000.000
Programa completo (x25)	\$ 2.100.000	\$ 52.500.000

Fuente: Elaboración propia

En el primer escenario, la proyección mínima de recaudación será de sesenta y cinco millones de pesos (\$65.000.000 COP); en el segundo escenario, la proyección mínima es de cincuenta y dos millones quinientos mil pesos (\$52.500.000 COP). Adicional, en articulación

con nuestro modelo de referidos (explicado en la estrategia comunicativa), proyectamos un crecimiento de participantes del 20% en cada curso. Este escenario implicaría una recaudación de ochenta y cuatro millones quinientos mil pesos (\$84.500.000 COP).

Al final del proyecto esperamos contar con una utilidad total de cincuenta y tres millones doscientos cuarenta mil pesos (\$53.240.000 COP). Teniendo en cuenta los escenarios de recaudación más bajos, habremos consolidado un modelo educativo y tendremos capacidad de reinversión.

FLUJO DE CAJA

Figura 9: Flujo de caja PAAV

	E1			E2							E3	TOTAL
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	
Coordinador proyecto PAAV	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 22.000.000
Diseñador pedagógico		\$ 7.000.000	\$ 7.000.000									\$ 14.000.000
Diseñador gráfico			\$ 8.000.000									\$ 8.000.000
Docentes cursos PAAV				\$ 3.240.000		\$ 3.240.000		\$ 3.240.000		\$ 3.240.000		\$ 12.960.000
Diseñador de contenido PAAV			\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000		\$ 4.200.000
Contador		\$ 500.000		\$ 500.000	\$ 500.000			\$ 500.000	\$ 500.000		\$ 500.000	\$ 3.500.000
Computador para oficina	\$ 3.800.000											\$ 3.800.000
Datáfono BOLD		\$ 150.000										\$ 150.000
Suscripción plataforma Google Workspace				\$ 650.000	\$ 650.000	\$ 650.000	\$ 650.000	\$ 650.000	\$ 650.000			\$ 3.900.000
Ariendo	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 16.500.000
Servicios públicos	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 5.500.000
Telefonía móvil e internet	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 2.750.000
TOTAL COSTOS	\$ 8.050.000	\$ 11.900.000	\$ 19.850.000	\$ 9.240.000	\$ 6.000.000	\$ 8.740.000	\$ 6.000.000	\$ 9.240.000	\$ 5.500.000	\$ 7.990.000	\$ 4.250.000	\$ 96.760.000
Aporte socios THE LAACC	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000										\$ 20.000.000
Venta cupos Persona Natural x25			\$ 16.250.000		\$ 16.250.000		\$ 16.250.000	\$ 16.250.000				\$ 65.000.000
Venta corporativa #1			\$ 13.000.000	\$ 9.750.000	\$ 9.750.000							\$ 32.500.000
Venta corporativa #2			\$ 13.000.000	\$ 9.750.000	\$ 9.750.000	\$ 9.750.000						\$ 32.500.000
TOTAL INGRESOS	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 29.250.000	\$ 22.750.000	\$ 35.750.000	\$ 9.750.000	\$ 16.250.000	\$ 16.250.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 150.000.000
UTILIDAD BRUTA MENSUAL	\$ 1.950.000	-\$ 1.900.000	\$ 9.400.000	\$ 13.510.000	\$ 29.750.000	\$ 1.010.000	\$ 10.250.000	\$ 7.010.000	-\$ 5.500.000	-\$ 7.990.000	-\$ 4.250.000	\$ 53.240.000
CAJA	\$ 1.950.000	\$ 50.000	\$ 9.450.000	\$ 22.960.000	\$ 52.710.000	\$ 53.720.000	\$ 63.970.000	\$ 70.980.000	\$ 65.480.000	\$ 57.490.000	\$ 53.240.000	
Estudiantes x curso			25		30		35	40				
Costo curso	\$ 650.000											

Fuente: Elaboración propia

10. PLAN DE TRABAJO

El siguiente curso de acción del PAAV se dividirá en tres etapas: 1) desarrollo; 2) implementación; y 3) evaluación. El cumplimiento total de estas etapas está pensado para ejecutarse en una línea de tiempo de once (11) meses. A continuación, desarrollaremos cada una de las etapas y sus actividades.

ETAPA DE DESARROLLO

Esta etapa comprende el tiempo en el que comenzaremos a gestionar los contenidos y recursos académicos que habrán de dictarse en el PAAV. Para ello, se contratará a un Diseñador pedagógico encargado de construir la malla curricular durante los dos (2) primeros meses de la línea de tiempo. Cumplido este plazo, el contenido le será remitido a un

Diseñador Gráfico para que traduzca la información a herramientas visuales como diapositivas y PDFs cuyo diseño tardará un (1) mes.

Al final de esta etapa ya habremos cubierto los tres (3) primeros meses del calendario de trabajo.

ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

Esta es la etapa más robusta en términos de tiempo y actividades pues es donde entrarán a comercializarse y, eventualmente, dictarse los cursos que componen el programa formativo. Hay dos tipos de subactividades en esta etapa: A) las que corresponden a la apertura y comercialización de los cursos; y B) las que corresponden al desarrollo de cada uno de los cursos.

Las actividades de A) apertura y comercialización, se darán al inicio de cada curso y ocuparán un total de (4) meses de trabajo. Las actividades de B) desarrollo de los cursos, ocuparán un total de seis (6) meses de trabajo.

Al final de esta etapa, sumada a la etapa anterior, ya habremos cubierto poco más de los (10) primeros meses del calendario de trabajo.

ETAPA DE EVALUACIÓN

Esta última etapa tiene la particularidad de que sus actividades se encuentran solapadas con algunos momentos de la etapa de implementación. Así, al término de cada uno de los cuatro cursos que componen el programa PAAV, habrá un momento de evaluación por parte del Coordinador del proyecto en el que se tomarán encuestas y actualizará la base de datos para realizar los indicadores respectivos.

Al final de esta etapa se habrán completado ya once (11) meses del calendario de trabajo para dar cierre así al primer año de operación del proyecto PAAV.

Método de cálculo: El porcentaje de aprobación (Pa) resultará de dividir el total de alumnos con calificación aprobatoria (Aa) sobre el total de alumnos inscritos (Ai), multiplicado por cien.

Fórmula: $Pa = Aa/Ai*100$

Meta: $\geq 80\%$ de aprobados

Tipo de acumulación: Incremento

Periodicidad de la medición: Bimestral

Línea base: No aplica.

2) PORCENTAJE DE REFERIDOS

Tipo de indicador (gestión, producto o resultado): Resultado

Descripción: Mide la proporción de nuevos inscritos al PAAV referidos por estudiantes antiguos.

Responsable del indicador: Coordinador PAAV

Limitaciones del indicador: -

Fuente de información: Datos obtenidos en el proceso de preinscripción.

Método de cálculo: El porcentaje de referidos (Prf) resultará de dividir el número de estudiantes actuales (Ea) sobre el número de estudiantes nuevos que manifestaron llegar como referidos (Er), multiplicado por cien.

Fórmula: $Prf = Ea/Er*100$

Tipo de acumulación: Incremento

Periodicidad de la medición: Bimestral y anual

Línea base: No aplica.

3) PORCENTAJE DE RETENCIÓN

Tipo de indicador (gestión, producto o resultado): Resultado

Descripción: Mide la retención de estudiantes al programa PAAV.

Responsable del indicador: Coordinador PAAV

Limitaciones del indicador: -

Fuente de información: Datos obtenidos en el proceso de preinscripción.

Método de cálculo: La Tasa de retención (Trt) resultará de dividir el número de estudiantes del curso anterior (Ea) sobre el número de estudiantes del curso nuevo (En), multiplicado por cien.

Fórmula: $Trt = Ea/En*100$

Tipo de acumulación: Incremento

Periodicidad de la medición: Bimestral y anual

Línea base: No aplica.

4) SATISFACCIÓN DEL DESARROLLO DEL TALLER

Tipo de indicador (gestión, producto o resultado): Resultado

Descripción: Mide la utilidad del taller en términos del desarrollo, contenido y adquisición de conocimiento de los módulos que lo componen.

Responsable del indicador: Coordinador PAAV

Limitaciones del indicador: -

Fuente de información: Encuesta al final de cada curso y del taller con puntuaciones del 1 al 5, donde 1 = inútil; 2 = poco útil; 3 = regular; 4 = útil; y 5 = muy útil

Método de cálculo:

- El promedio de satisfacción (St) resultará de la suma total de puntuaciones (Sp) dividido entre el número total de respuestas (Rs).
- El porcentaje de satisfacción alta (Sa) resultará del total de estudiantes que puntuaron entre 4 y 5 (Es) dividido entre el número total de respuestas (Rs), multiplicado por cien.

Formula 1: $St = Sp/Rs$

Formula 2: $Sa = Es/Rs*100$

Meta: $\geq 80\%$

Tipo de acumulación: Acumulación

Periodicidad de la medición: Bimestral y anual

Línea base: No aplica.

5) APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE AUTOGESTIÓN

Tipo de indicador (gestión, producto o resultado): Resultado

Descripción: Mide cuántos estudiantes implementan en su práctica profesional los recursos descargables y estrategias enseñadas en el taller.

Responsable del indicador: Equipo docente y Coordinador PAAV

Limitaciones del indicador: Depende de la retroalimentación de los estudiantes y no garantiza una medición objetiva al 100%.

Fuente de información: Encuestas de seguimiento a los estudiantes tres meses después del taller, revisión de tareas y casos de éxito compartidos por los alumnos.

Método de cálculo: El porcentaje de aplicación de herramientas (Ah) resultará de dividir el número de estudiantes que reportan haber aplicado las herramientas en su vida profesional (Eah) sobre el total del número de estudiantes inscritos al curso (Ec), multiplicado por cien.

Fórmula: $Ah = Eah/Ec * 100$

Tipo de acumulación: Incremento

Periodicidad de la medición: Bimestral y anual

Línea base: No aplica.

6) RENTABILIDAD DEL PROGRAMA FORMATIVO

Tipo de indicador (gestión, producto o resultado): Resultado

Descripción: Mide el porcentaje de ganancia neta obtenida por el programa luego de cubrir los costos directos de ejecución.

Responsable del indicador: Coordinador PAAV

Limitaciones del indicador: No incluye costos indirectos

Fuente de información: Estado de resultados, hojas de cálculo de ingresos y egresos

Método de cálculo: El porcentaje de rentabilidad (Pr) resultará de restar el total de egresos (Te) del total de ingresos (Ti), dividido sobre el total de ingresos (Ti), multiplicado por cien.

Fórmula: $Pr = (Ti - Te / Ti) * 100$

Tipo de acumulación: Trimestral y anual (según la periodicidad de evaluación del programa)

Línea base: No aplica

12. CONCLUSIONES

El Programa de Autogestión para Artistas Visuales (PAAV) se proyecta, en esta etapa inicial, como una experiencia formativa de corta duración, con un alcance temporal limitado a menos

de un año. Esta restricción ha implicado múltiples procesos de reescritura y ajuste en los cuales fue necesario prescindir de otros temas de estudio que, aunque valiosos, no resultaban viables dentro del modelo del piloto actual. Sin embargo, estos descartes no deben entenderse como pérdidas, sino como insumos para futuras versiones del programa.

Una de esas ideas pendientes tiene que ver con el manejo y conservación de materiales, o la logística de montaje en museos y galerías. La decisión suprimirlos respondió, por un lado, a que tales contenidos estaban más vinculados con la materialidad de la obra que con su circulación y gestión; por otro lado, a que su abordaje efectivo requería una presencialidad *in situ* que, por ahora, excede las posibilidades de esta versión piloto. No obstante, se reconoce su relevancia y se contempla su inclusión en versiones futuras del PAAV que cuenten con mayor alcance territorial y operativo.

Otra idea, estrechamente ligada a la anterior e igualmente descartada consistía en la implementación de un componente expositivo y comercial que tuviera presencia en galerías y museos. Este eje buscaría restituir el valor de la circulación física de la obra y del encuentro directo con el público, entendiendo que la cadena de valor del arte se completa, en buena medida, con la experiencia compartida de asistir a una galería o museo. Lejos de oponerse a la tecnología, esta propuesta reconoce que las herramientas digitales deben estar al servicio de la formación, sin reemplazar las instancias de contacto humano que enriquecen la práctica artística.

Estos y muchos otros temas que seguramente se nos escapan no hacen sino aglutinarse en un acervo imaginario de nuevas posibilidades. Cada idea no ejecutada, cada borrador archivado, e incluso, cada sugerencia nueva por parte de nuestros participantes son la promesa de un horizonte de nuevas posibilidades del PAAV.

Tras el desarrollo de este primer programa piloto se pretende generar relaciones con instituciones educativas para tener la posibilidad de convertir el PAAV en un programa de educación tanto informal como formal extendiendo nuestro curso a 6 módulos y dando la posibilidad de tener certificación de créditos universitarios por la intensidad horaria.

Como equipo gestor, también somos conscientes de las limitaciones territoriales de esta versión piloto. El PAAV, por ahora, se circunscribe a participantes ubicados en la ciudad de Bogotá. A este fenómeno de concentración de capital cultural en las ciudades principales María Pérez las llama “centros de poder cultural” (2014). No obstante, esto no significa algo

completamente negativo. Las capitales, al convocar la atención de las grandes dinámicas artísticas, también se vuelven puntos de referencia para medir proyectos, iniciativas y voluntades que pueden ser aplicadas en el resto del país. Por lo tanto, este primer ejercicio nos permitirá proyectar a futuro una versión más amplia y descentralizada, que pueda adaptarse a otros territorios, contextos y realidades locales, promoviendo una mayor equidad en el acceso a la formación para los artistas visuales de Colombia.

En un entorno cultural marcado por la rápida aparición de nuevos medios y dispositivos, resulta fundamental mantenerse actualizado y reflexionar sobre su incorporación en el quehacer artístico. Ninguno tiene certeza sobre qué nuevas tecnologías o herramientas pueda aparecer en el futuro próximo. La reciente proliferación de la inteligencia artificial ha generado una ola de desazón pues se asume que reemplazará la actividad creativa. Solo si la entendemos como una herramienta, podremos vislumbrar que una IA no es más peligrosa que un cincel, pero tal vez sí igual de útil.

En suma, el PAAV representa no solo un esfuerzo puntual por fortalecer las capacidades de los artistas visuales en Colombia, sino también la apertura de un camino para repensar los modelos de formación artística desde la autogestión, la interdisciplinariedad y la inserción crítica en el ecosistema cultural contemporáneo. A pesar de las limitaciones propias de su fase piloto, su formulación ha demostrado ser un espacio fértil para la reflexión de nuevas preguntas sobre lo que significa hoy ser artista en un contexto altamente demandante, tecnologizado y en constante transformación.

Este piloto ha sido, sobre todo, una invitación a construir un saber situado, que reconozca el valor del arte como práctica profesional, social y política, y que articule los saberes técnicos con herramientas de gestión, circulación y pensamiento crítico. Con ello, el PAAV no solo responde a una necesidad formativa urgente, sino que se perfila como una plataforma con potencial para transformar, de manera progresiva y sustentable, las condiciones de ejercicio de los artistas visuales en Colombia.

13. REFERENCIAS

BIBLIOGRÁFICAS

- Aumenta un 55% el consumo de vídeo en YouTube durante el confinamiento (2020). *ReasonsWhy*. Recuperado de <https://www.reasonwhy.es/actualidad/aumenta-consumo-video-youtube-durante-confinamiento-coronavirus>
- Congreso de la República de Colombia (8 de febrero) *Ley 115 de 1994: por la cual se expide la ley general de educación*. Diario Oficial 41.214 Recuperado de https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf
- Durán Jaramillo, P. A. (2023). Se busca artista: feminización y precarización laboral de artistas jóvenes en Bogotá. *Cuadernos De Música, Artes Visuales Y Artes Escénicas*, 18(2), 16–33. <https://doi.org/10.11144/javeriana.mavae18-2.fplb>
- Maldonado, C. E. (2011). Introducción: Temas, problemas y conceptos. En C. E. Maldonado, *Termodinámica y complejidad. Una introducción para las ciencias sociales y humanas* (pp. 21-35). Bogotá: Ediciones Desde Abajo.
- Melo, Ligia; Ramos, Jorge; Rodríguez, Jorge; Zárata, Héctor. (2021). Efecto de la pandemia sobre el sistema educativo: El caso de Colombia. *Borradores de economía*, Núm. 1179. Banco de la República <https://doi.org/10.32468/be.1179>
- Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2021). Colombia avanza en su meta de estar conectada en un 70 % en 2022: DANE [https://mintic.gov.co/porta1/inicio/Sala-de-prensa/182108:Colombia-avanza-en-su-meta-de-estar-conectada-en-un-70-en-2022-DANE#:~:text=En%20cuanto%20al%20uso%20de,educaci%C3%B3n%20\(18%2C7%25\).](https://mintic.gov.co/porta1/inicio/Sala-de-prensa/182108:Colombia-avanza-en-su-meta-de-estar-conectada-en-un-70-en-2022-DANE#:~:text=En%20cuanto%20al%20uso%20de,educaci%C3%B3n%20(18%2C7%25).)
- Nussbaum, M. (2012). *Crear capacidades: Propuesta para el desarrollo humano*. Barcelona: Paidós. Recuperado en <https://es.slideshare.net/slideshow/libro-marthanussbaumcrearcapacidadespdf/266389833>
- Ospina, A. (2012). Rebusque. En *Bogotálogo. Usos, desusos y abusos del español hablado en Bogotá*. Recuperado el 14 de abril de 2025 de <https://andresospina.com/prensa/Bogotalogo-Version-Digital.pdf>

- Parsons, T. (1967). Las profesiones y la estructura social. En T. Parsons, Ensayos de teoría sociológica (pp. 34-46). Buenos Aires: Paidós.
- Perdomo, D. A. & Tapias, M. J. (2023). La generación "Call center" en Colombia: ¿no hay más oportunidades? Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/13194>
- Pérez Herrera, M. (2016). En busca de la profesión: cambios y realidades en la condición social de los artistas en Bogotá entre 1910 y 1930. Instituto Distrital de las Artes – Alcaldía Mayor de Bogotá.
- Primer reporte 2º Censo Latinoamericano de Arte (2021). *Trabajadores del arte*. Recuperado de <https://www.trabajadoresdearte.org/sitio/resultados-2do-censo-latinoamericano-de-arte-contemporaneo/>
- Polya, G. (1965). *Cómo plantear y resolver problemas*. México, D. F.: Editorial Trillas
- Ravadrad, A. A Study of the Social Characteristics of Artists.
- Rico, A. (3 de marzo de 2023). Estudiantes de plataformas digitales crecieron al menos 33% al cierre del año pasado. *La República*, recuperado de <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/estudiantes-de-plataformas-digitales-crecieron-al-menos-33-al-cierre-del-ano-pasado-3559267>
- Romanycia, M.H.J.; Pelletier, F.J. (1985). What is a heuristic? *Computational Intelligence*, 1(1), 47- 58. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8640.1985.tb00058.x>
- Rivas Serrano, M. (11 de septiembre del 2015). ¿Qué tan difícil es ser artista independiente en Colombia? Vice Media Colombia, recuperado de <https://www.vice.com/es/article/qu-tan-difcil-es-ser-artista-independiente-en-colombia/>
- Rojas-Marin, E. D., Angarita-Izaquita, G. A., Palacios, J. F., & Delvasto, P. (2024). Desarrollo de una metodología heurística para la selección de un tratamiento pasivo aplicada a drenajes ácidos de mina en Santander, Colombia. *Boletín De Geología*, 46(1), 73–101. <https://doi.org/10.18273/revbol.v46n1-2024005>
- Siles González, José. (2010). La naturaleza histórica y dialéctica de los procesos de Globalización-Glocalización y su incidencia en la cultura de los cuidados. *Index de Enfermería*, 19(2-3), 162-166. Recuperado en 09 de abril de 2025, de

http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962010000200020&lng=es&tlng=es.

- Universidad del Bosque. (2021). ¿Qué es y para qué sirve la educación continuada? <https://portal.unbosque.edu.co/educacion-continuada/blog-educacion-continuada/que-es-y-para-que-sirve-la-educacion-continuada>
- Universidad Jorge Tadeo Lozano. (2017). Seguimiento Encuesta Momento de grado 0 “M0”, Artes Plásticas, pregrado 2015-2016-2017 https://www.utadeo.edu.co/sites/tadeo/files/collections/documents/field_attached_file/m0_-_artes_plasticas.pdf?width=740&height=780&inline=true#pdf_reader
- Universidad Jorge Tadeo Lozano. (2017). Seguimiento Encuesta Momento de grado 0 “M0”, Diseño Gráfico, pregrado 2015-2016-2017 https://www.utadeo.edu.co/sites/tadeo/files/collections/documents/field_attached_file/m0_-_diseno_grafico.pdf?width=740&height=780&inline=true#pdf_reader
- Urteaga, E. (2011). Sociología de las profesiones: una teoría de la complejidad. En *Lan Harremanak - Revista De Relaciones Laborales*, 18(2008-I), 169-198 <https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.2812>
- Urteaga, E. (2011). Sociología de las profesiones: una teoría de la complejidad. *Lan Harremanak - Revista De Relaciones Laborales*, (18). <https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.2812>

VIDEOGRÁFICAS

- Boullosa, P. [ADN Opinión] (2016, enero 25). *La heurística*. [Video]. Youtube <https://youtu.be/wmNxoQdrsqE?si=7wHejl0-9pAs6lHg>
- Naranjo, C. [Carlos Héctor Naranjo Iturralde] (2022, junio 4). *Enfoque Heurístico de la educación* [Video]. Youtube. https://youtu.be/6idB8YBz2jw?si=9_PQYdhXNCZeAE4Y