

**PROVINCIA de RIO NEGRO**

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA UN DESARROLLO SOSTENIBLE DE LAS  
INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS**

**INFORME FINAL**

**EX-2024-00069145- -CFI-GES#DC**

**ABRIL 2025**

EQUIPO:

RESPONSABLE:

EXPERTO : TEC. FEDERICO PRIETO

COLABORADORES

GESTORA ASOCIADA Y COMUNICACIÓN: PATRICIA MAYER

EXPERTA EN INDUSTRIAS CULTURALES : VIVIANA LUNA

EXPERTO EN ANÁLISIS DE DATOS: JUAN BAUTISTA ORTIZ AUBONE

EXPERTO EN CONSTRUCCIÓN DE MODELO DE NEGOCIOS: MARIANO MASTRANGELO



**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**



**Río  
Negro**

**Secretaría de  
Cultura**

ÍNDICE	PÁGINA
Extracto.....	4
Introducción.....	5
Resumen ejecutivo.....	6
Objetivo General del Proyecto.....	8
PLAN DE TAREAS	
Organización, diagnóstico, relevamiento, mapeo y registros	9
Reuniones organizativas Equipos.....	9
Construcción del registro provincial de cultura.....	10
Convocatoria al registro provincial de cultura.....	14
Diagnóstico y relevamiento.....	15
Entrevistas, cuestionarios, agendas.....	16
Informe preliminar regiones: Atlántica, Valle Medio y Linea Sur.....	22
Informe preliminar sobre región de Alto Valle.....	24
Informe preliminar sobre región Andina.....	27
Diagnóstico.....	28
Diseño de estructura y estrategia para la Subsecretaría de Industrias Creativas e Innovación.....	31
Propuesta de Estructura organizativa eficiente para la subsecretaría.....	31
Crear estrategia integral de aplicación de programas, acciones y esquemas de trabajo.....	35
Esquematizar mecanismos de medición de resultados para evaluar el impacto de las iniciativas.....	40
Diseñar estrategia de comunicación.....	42
Crear plan de comunicación.....	42
Visibilizar y sensibilizar potencialidades de la IICC.....	43
Búsqueda de aliados estratégicos.....	44
Esquema de articulación con aliados estratégicos.....	44
Articular acciones para realización de relevamientos, procesamientos de datos y sistematización.....	52



Diseño de plan de acción.....	53
Diseñar el plan de acción .....	53
Proponer espacios que conectan oferta y demanda.....	53
Crear plan de formación.....	54
Resultados de la propuesta de formación “Introducción a la gestión cultural e industrias creativas”.....	55
Resultados de la propuesta de formación “Estrategias de comercialización para los emprendedores de las Industrias culturales y creativas.....	59
Elaboración y confección final del plan estratégico.....	61
Conclusiones.....	62



## EXTRACTO

Este documento presenta los resultados del trabajo realizado para el diseño del Plan Estratégico de Industrias Culturales de la Provincia de Río Negro. La obra se estructura en tres dimensiones fundamentales: diagnóstico del sector, formulación de un plan estratégico territorial y desarrollo de herramientas de evaluación y seguimiento.

El proceso incluye un diagnóstico, como a modo de relevamiento y análisis de información actual; sienta las bases para la elaboración de un registro cultural provincial; la formulación de una propuesta de estructura organizativa eficiente para la Subsecretaría de Industrias Creativas e Innovación Cultural; la construcción de un plan de acción con programas y políticas específicas; un plan de comunicación institucional; una guía de autoevaluación; una campaña de sensibilización; un esquema de alianzas estratégicas; una propuesta de feria o mercado cultural y un plan de formación cultural.

Todo el proceso fue sistematizado en este informe técnico que describe la metodología utilizada, las decisiones estratégicas tomadas, los enfoques aplicados y las fuentes de información relevadas. La obra constituye una herramienta integral para el diseño, implementación y seguimiento de políticas públicas culturales orientadas al fortalecimiento sostenible del ecosistema de industrias culturales en la provincia.





## INTRODUCCIÓN

La provincia de Río Negro tiene una superficie de 203.013 km<sup>2</sup> y una población de 750.768 habitantes, según el último censo. La Ley Provincial 5406, que además de crear el Consejo Provincial de Cultural como principal objeto, divide el territorio en seis regiones culturales: Alto Valle Este, Alto Valle Oeste, Andina, Atlántica, Sur y Valle Medio.

Como en la mayoría de las provincias argentinas, la injerencia del Estado es fundamental para el desarrollo económico y cultural de la provincia, especialmente a través de políticas culturales públicas. Las fiestas populares tienen un especial impacto, ya que el 90% son de gestión pública. El presupuesto para cultura representa alrededor del 20% del Ministerio que integra la cartera, a lo que se suma el presupuesto destinado al IUPA, similar al de la Secretaría. La provincia cuenta con el programa de Desarrollo Cultural, la Ley de Fomento Audiovisual (aprobada y con anuncio de reglamentación, aunque no figura en el presupuesto 2024), el Fondo Editorial y un fondo específico para actividades culturales y patrimoniales.

Río Negro tiene una influencia significativa en el imaginario nacional debido a sus actividades económicas, principalmente el turismo y la fruticultura, destacándose la producción de manzana en el Alto Valle. En turismo, la región Andina con Bariloche, El Bolsón y la región Atlántica con Las Grutas, son las principales atracciones. La Patagonia ocupa el tercer puesto en Turismo de Naturaleza. Las visitas al Parque Nacional Nahuel Huapi en diciembre de 2023 aumentaron un 43,1% respecto a 2022, aunque en enero y febrero de 2024 se registraron disminuciones del 14% y 18,8%, respectivamente, en comparación con los mismos meses del año anterior. En marzo de 2024, hubo un incremento del 8,3% respecto a 2023, con predominancia de visitantes no residentes.

Según informes del SINCA (Sistema de Información Cultural de Argentina) y el SINTA (Sistema de Información Turística de Argentina) de 2023, en la provincia se mapean 122 festivales y fiestas populares, lo que representa un promedio de 14 por cada 100.000 habitantes. Más del 40% de estos eventos se realizan en verano, y muchos son conocidos a nivel nacional, como el Festival Audiovisual de Bariloche, la Fiesta Nacional de la Manzana y la Fiesta Nacional del Lúpulo. Sin embargo, otros elementos como la diversidad cultural, la fauna y los productos típicos de la provincia (artesanías y gastronomía) aún no tienen el reconocimiento local ni la injerencia deseada a nivel regional o nacional. A pesar de un leve desarrollo, el territorio de Río Negro tiene un gran potencial como locación para la producción audiovisual.



Los paisajes y marcos naturales de la provincia son una fuente de influencia e inspiración para la creación y producción en distintos lenguajes artísticos (audiovisuales, visuales, sonoros, artesanías, diseño, escénicos, entre otros). Estas producciones tienen un impacto significativo en las economías locales, aportando entre el 3% y 4% del PBI provincial (según el SINCA).

En este contexto, el actual Gobierno de Río Negro ha creado por primera vez un área específica con rango de subsecretaría para el desarrollo de las industrias culturales, el diseño y la innovación en los lenguajes de producción y creación. Este estudio y asesoría serán fundamentales para acompañar este punto de partida propuesto por el gobierno provincial. Las industrias culturales y creativas son esenciales para el desarrollo cultural y el posicionamiento de una región, debido a su capacidad de innovación en productos, servicios y tecnologías. Además, generan empleo directo e indirecto, impactan en las microeconomías mediante la atracción de turistas y fomentan el desarrollo de áreas de impacto. Es fundamental que toda producción refleje la identidad cultural y promueva la cohesión social, representando las tradiciones, la historia, los paisajes y la vida cotidiana de Río Negro. El enfoque de esta propuesta estará en la industria audiovisual, el sector de videojuegos, editorial, actividades escénicas, gastronomía y artesanías.



## RESUMEN EJECUTIVO

En el marco de una decisión política de la Secretaría de Cultura del Gobierno de Río Negro, y con el apoyo del Consejo Federal de Inversiones (CFI), se diseñó un Plan Estratégico para el Desarrollo de las Industrias Culturales de la Provincia de Río Negro, con el objetivo de consolidar una política pública territorial, sostenible y participativa para el sector.

El trabajo se estructuró en tres dimensiones:

1. Diagnóstico: se elaboró un relevamiento sobre la situación actual de las industrias culturales en la Provincia de Río Negro, que cuenta con un mapeo territorial del sector y un análisis situacional por región y sector.
2. Plan estratégico: se formularon líneas de acción que incluyen una propuesta de estructura institucional para la Subsecretaría del área, un plan de comunicación, una guía de autoevaluación, un cronograma de implementación, un plan de formación cultural, una campaña de sensibilización, un esquema de alianzas estratégicas, un análisis sectorial y una propuesta de mercado o feria cultural.
3. Evaluación y seguimiento: se diseñó un sistema de evaluación con indicadores, cronograma y mecanismos de retroalimentación para asegurar el monitoreo del desempeño y la efectividad de las políticas culturales implementadas.

Además, se entrega este informe técnico que sistematiza la metodología aplicada, las fuentes utilizadas y los criterios que orientaron cada una de las decisiones tomadas.

Este conjunto de productos busca fortalecer la institucionalidad cultural, profesionalizar al sector, diversificar la oferta de bienes y servicios culturales, fomentar la articulación territorial e intersectorial, y proyectar a las industrias culturales como motor de desarrollo económico, social y simbólico para toda la provincia.

## OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Este proyecto tiene un objetivo puntual, que es el de crear un plan estratégico cultural para que su implementación representará una política pública provincial que repercuta en 3 objetivos a largo plazo. Por tanto, se propone el plan como herramienta para contribuir al desarrollo económico, social y cultural de la Provincia de Río Negro a través de las Industrias Culturales. Al concientizar sobre el valor agregado a la producción cultural e integrar la diversidad cultural al desarrollo provincial a partir de conocer el estado actual de los productores de bienes y servicios culturales, potenciar el ecosistema cultural, así como evaluar y diseñar las mejores herramientas para fortalecer su desarrollo.

- Diseñar un Plan Estratégico Cultural para la Secretaría de Cultura del Gobierno de Río Negro



## PLAN DE TAREAS

### ORGANIZACIÓN, DIAGNÓSTICO, RELEVAMIENTO, MAPEO Y REGISTROS

#### Reuniones organizativas. Equipos

Durante el mes de octubre se realizaron las primeras reuniones organizativas entre el equipo de trabajo del PE y el equipo designado desde la Subsecretaría de Industrias Creativas e Innovación Cultural. Es así que el equipo realizó el primer viaje a Río Negro, con una agenda previa de encuentros, con el objetivo de informar de primera mano sobre los objetivos del PE y acordar tareas, apoyos y calendarios que permitan desarrollar el primer diagnóstico.

Durante dos días de trabajo en la primera quincena de octubre, se llevaron a cabo encuentros en las oficinas de la Secretaría de Cultura, ubicadas en Viedma. Se mantuvieron reuniones con Nadia Velázquez, coordinadora de acciones de la Secretaría y el enlace principal para organizar encuentros, solicitar o difundir información a los municipios. También se realizaron reuniones con Lara Decuzzi, docente del IUPA, responsable de las acciones programadas por el Polo Audiovisual y de la producción general del FAB 2024 (Festival Audiovisual de Bariloche, edición 2024). Asimismo, se sostuvo un encuentro con Jessica Gabriela Ruiz, agente a cargo de diseño y comunicación institucional. Más tarde, se sumó a esta agenda la agente Valeria Resenite. Para la confección de las agendas y acciones en la zona andina, se integraron al equipo el agente Diego Carriqueo y la agente Martina Moraba.

Con el objetivo de trabajar sobre un diagnóstico de tipo exploratorio para comprender el estado de situación en relación con el concepto de las Industrias Creativas, su formalización y desarrollo, y a fin de realizar una propuesta acorde para el registro provincial, se acordó conformar una agenda con entrevistas a diferentes referentes sectoriales y actores culturales para los meses subsiguientes.

En esta oportunidad también se mantuvo contacto con la autoridad máxima del área de Cultura para intercambiar información y definir los pasos a seguir que faciliten todos los recursos necesarios en función del desarrollo del PE y la planificación de las visitas a las regiones de Alto Valle, Andina, Zona Atlántica, Valle Medio y Región Sur. Además, se acordó mantener un contacto semanal vía virtual con el Subsecretario de Industrias Creativas para actualizar a los equipos sobre los avances y las tareas pendientes.



El diagrama de las siguientes visitas presenciales al territorio se coordinó de la siguiente forma:

- **Semana del 3 al 6 de noviembre de 2024:** Alto Valle.
- **Semana del 24 al 28 de noviembre de 2024:** Región Andina.
- Las regiones restantes fueron relevadas en el primer bimestre de 2025.

En este viaje a Viedma también se realizó una reunión con el Lic. Luciano Truchi, Subsecretario de Estadísticas y Censos, quien manifestó su interés en participar a través de su área para construir las estadísticas necesarias como insumo para diseñar futuras políticas públicas para los sectores de las Industrias Creativas.

Con respecto al sector Turismo, se agendó una reunión que luego no pudo realizarse, ya que no se contaba con autoridad designada en vista del proceso de transformación del área. Actualmente, esta reunión sigue pendiente. Además, se llevó a cabo una reunión informativa sobre el proyecto de conformación del Plan Estratégico con el Lic. Mariano Zacharonok, actual director de Patrimonio y Memoria Cultural de la Secretaría, con el objetivo de generar futuras articulaciones entre sectores.

Como parte de la agenda, también tuvo lugar una reunión informativa con el Subsecretario de Cultura de la Municipalidad de Viedma, Fernando Mántaras, para informar sobre el diagnóstico de las Industrias Creativas en la región y la confección del futuro Plan Estratégico. Durante el encuentro, se comentaron las dinámicas a desarrollar y las fechas propuestas para facilitar las articulaciones en territorio. El compromiso asumido por el Subsecretario se manifestó al solicitar más información sobre las acciones para calendarizar futuras comunicaciones y generar un espacio de encuentro presencial con el Intendente de Viedma, Sr. Marcos Castro.

### **Construcción el registro provincial de cultura**

La propuesta de confección del Registro Provincial de Industrias Creativas y culturales se basa en el Artículo 3 de la [Ley Provincial 5521](#), sancionada en 2021, conocida como la "Ley de Industrias Creativas y Culturales de la Provincia de Río Negro". Dicha ley establece como política prioritaria del Estado el desarrollo, la promoción y el fomento de las industrias creativas y culturales en la provincia. Es importante mencionar que la ley debe ser reglamentada para que al momento de funcionar el registro provincial la recolección de datos sea más eficaz.

Este registro permitirá recopilar datos e información sobre los agentes culturales que conforman las industrias creativas y sus diferentes formas de asociación. Asimismo, se busca información relevante sobre los proveedores de servicios para proyectos culturales.



Con el objetivo de generar mayores oportunidades de crecimiento para los sectores de las industrias creativas, se pretende conocer la cantidad de agentes que ofrecen servicios y productos culturales desde la formalidad e informalidad. De esta manera, será posible diseñar estrategias que faciliten la formalización y les permitan acceder a líneas de apoyo, ayudas y otros recursos para el desarrollo de sus emprendimientos. La información que brinde el registro permitirá generar una aplicación más eficiente de la implementación de la Ley de Mecenazgo Cultural.

Al ingresar al registro y crear un usuario, se generará un ID para cada usuario que será solicitado para aplicar a futuras convocatorias que se realicen desde la secretaría de cultura o donde la secretaria de cultura sea un socio activo. Este ID (Identificador de usuario único) engloba los datos personales del usuario, su perfil comercial y sectorial, su situación fiscal y su oferta de bienes y servicios.

El registro permitirá generar datos para una toma de decisiones eficiente, y la información sistematizada facilitará la identificación y generación de oportunidades para los distintos sectores. Este proyecto fue entregado al Ministerio de Modernización de la provincia de Río Negro. El cual fue recibido y sumado a la propuesta de Ecosistema Digital de Integrabilidad de Río Negro que se esta realizando desde el Ministerio. Esta iniciativa apunta a optimizar la comunicación entre las áreas gubernamentales y facilitar un acceso más rápido y sencillo para los ciudadanos a los trámites, registros y servicios públicos.

Para esta iniciativa provincial se adoptó la tecnología de la plataforma X-Road que permite la interoperabilidad entre sistemas, lo que significa que diferentes entidades pueden trabajar juntas de manera más efectiva, compartiendo datos y recursos.

Es necesario mencionar aquí, los pasos realizados con anterioridad y que se presentaron en el primer informe parcial. Se llevaron a cabo reuniones virtuales con los equipos de la Secretaría de Modernización, encabezada por el secretario Lic. Lucas Villagrán, quien en ese momento era responsable del desarrollo tecnológico en la provincia. También se realizaron reuniones con el equipo de la Agencia de Desarrollo Económico y Productivo de Río Negro, dirigidas por el director ejecutivo Sergio Iglesias. Durante estos encuentros, se presentó la propuesta del registro provincial de cultura, destacando las ventajas de implementarlo bajo los mismos criterios que las bases de datos provinciales actuales.

Entonces desde Modernización se solicitó el envío por correo un punteo con requerimientos y funcionalidades. Por otro lado el Director Ejecutivo Iglesias, recientemente asumido en su cargo también solicitó el punteo de requerimientos para ponernos en contacto con Bettiana Gabilondo, Subsecretaría Promoción y Comercio Interior de la Agencia de Desarrollo Económico para conocer la

información que se encuentra en las bases de datos existentes. De esta forma podremos definir qué datos deben incluirse en los formularios para realizar la propuesta final.

Estas acciones dieron paso a participar en reuniones técnicas con el profesional a cargo del proyecto del Ecosistema Digital, Mariano Nuñez Freire, luego se envió el siguiente resumen de requerimientos y modelos tentativos para avanzar con el proyecto.

A continuación se transcribe el resumen entregado al equipo técnico enumerando las diferentes etapas para el registro, perfiles de usuarios sugeridos y formularios orientativos:

Tipos de perfiles sugeridos:

-Persona Física

-Organizaciones y empresas: Organizaciones, grupos y empresas, que no cuentan con un espacio físico y que con cierta periodicidad planifican, producen y/o comercializan bienes y servicios culturales, con o sin fines de lucro, con o sin personería jurídica.

-Espacios culturales (georreferenciados): establecimientos con sedes físicas fijas (georreferenciados), en los que se realiza, con cierta periodicidad, la producción y/o comercialización de bienes y servicios culturales, con o sin fines de lucro.

Qué se releva:

- Datos básicos de perfil y contacto.
- Descripción de bienes y servicios ofrecidos y buscados: nombre de la propuesta, lugar de acción, personas involucradas, sector y subsector al que pertenece. (Se sugiere preguntar estado de formalización)
- Pregunta cuál es su objetivo/misión como agente y productor de la Industrias Creativas.

**Etapas 1:** Creación de usuario.

En esta primera instancia se accede al registro y se crea un usuario, que luego contará con un ID, único e intransferible que permitirá aplicar a convocatorias y apoyos gestionados por la secretaría de cultura.

Datos:

Nombre y apellido

DNI / CUIL / CUIT

Fecha de nacimiento (mes / año)

Mail

Una vez completados los datos, se envía a la casilla del usuario un correo



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES



Río  
Negro

Secretaría de  
Cultura



electrónico con un link para activar el usuario en el registro. A partir de allí, se abre la posibilidad de crear el PERFIL.

Se accede al registro mediante el nombre de usuario y una contraseña. En este caso, se deja a criterio del personal técnico las características de seguridad a implementar.

### **Etapa 2:** Creación de perfil

En este segundo paso, el usuario crea el perfil donde se vuelcan los datos básicos de contacto y se define que tipo de perfil tiene el usuario.

**Etapa 3:** Con el perfil conformado podrá acceder a las convocatorias y a los apoyos que se definan como parte de las políticas públicas de la secretaria

Link a formularios orientativos, para la etapa 1: [AQUÍ](#)

Link a formularios orientativos, para la etapa 2: [AQUÍ](#)

### Para finalizar

El Registro Provincial de Cultura estará alojado en el portal de Cultura y será una herramienta clave para conectar y organizar a los actores del sector. Será fácil de usar y accesible, permitiendo buscar información de manera ágil a través de palabras clave, sector, tipo de emprendimiento, región o servicio, facilitando así la navegación y el acceso a los datos relevantes.

Cada usuario podrá gestionar su propio perfil, actualizando su información cuando lo necesite. Además, el sistema generará un ID único, que será solicitado al momento de aplicar a becas, ayudas, convocatorias y otros programas, asegurando un mejor seguimiento de cada gestión. También permitirá descargar información filtrada, facilitando la generación de informes o reportes según las necesidades de cada usuario.

Para fomentar la interacción dentro del ecosistema cultural, se incluye una opción de mensajería interna o botón de contacto, que permitirá conectar a los perfiles registrados. Además, el sistema podrá integrarse con otras bases de datos provinciales, optimizando la gestión de la información.

Los usuarios recibirán notificaciones por correo electrónico con novedades, recordatorios y oportunidades relevantes. Como extra, se evaluará la incorporación de un mapa interactivo donde se puedan visualizar los registros geográficamente, brindando una representación más dinámica de la comunidad cultural en la provincia.



Durante el último mes se llevó adelante reunión con equipo técnico del Ministerio de Modernización y se pudo avanzar en relación al interés demostrado y a la información compartida. El registro provincial de cultura dialoga perfectamente con la implementación Ecosistema Digital de Integrabilidad de Río Negro

Esperamos presentar el proyecto al nuevo Ministro de Modernización, Milton Dumrauf para que pueda conocer el proyecto en profundidad y autorizar los siguientes avances ya que no contamos con herramientas técnicas y de programación para avanzar el modelo, más allá de los requerimientos, los módulos, el tipo de datos y las interacciones. El cambio de funcionario se realizó a principios del mes de febrero y todavía está recibiendo a todos los equipos del ministerio para interiorizarse sobre la especificidad de cada proyecto.

Cabe mencionar que la puesta en marcha del registro queda a finalmente a cargo de la provincia. Desde esta consultoría como experto y junto a los equipos técnicos de modernización se han presentado todos los requerimientos para avanzar en su materialización.

### **1.3 Convocatoria al registro provincial de cultura**

La convocatoria al Registro Provincial de Industrias Creativas se desarrollará en tres etapas para que el proceso de inscripción sea claro, ordenado y accesible para todos los actores del sector cultural y creativo. El llamado se realizará desde la Secretaría de Cultura, desde el área específica de la Subsecretaría de Industrias Creativas e Innovación Cultural. Se propone que la convocatoria cuente con el apoyo en difusión de la Agencia de Desarrollo Económico y Productivo.

En la primera etapa, el objetivo será generar expectativa e interés en el registro. A través de redes sociales y diferentes medios, se difundirá información sobre su importancia y los beneficios de estar registrados. Es fundamental en esta parte que las ciudades y los referentes de cultura que participaron del diagnóstico puedan sumarse a difundir esta propuesta. Se compartirán tutoriales sobre cómo inscribirse. Además, se realizarán charlas virtuales y encuentros en biblioteca y/o espacios culturales para resolver dudas y explicar el proceso paso a paso. Para esto será necesario compartir información previamente con los agentes de cultura de los municipios.

La segunda etapa marcará la apertura del registro. En esta instancia, los interesados podrán crear su usuario en la plataforma y generar su ID único, que les permitirá acceder a programas de apoyo y convocatorias. Luego, completarán su perfil definiendo su tipo de participación en las industrias creativas. Aquí también se ofrecerá asistencia virtual y por correo, además de tutoriales en línea. Se enviarán



newsletters y se reforzará la difusión luego de unas semanas para alcanzar a quienes aún no se hayan registrado.

En la tercera etapa, quienes ya tengan su perfil completo podrán postularse a diferentes oportunidades dentro del registro, como convocatorias, becas y apoyos financieros. También se fomentará la actualización de datos y la interacción entre los registrados para fortalecer la red del sector creativo. Además, se generarán los primeros informes y análisis para evaluar el impacto y aceptación del registro en la comunidad.

El lanzamiento del registro comenzará en las ciudades que participaron del diagnóstico inicial, como parte de una línea de trabajo sobre el estado de las industrias creativas en la provincia, acción que comenzó con las entrevistas. Una vez finalizada esta consultoría, podrá realizar un seguimiento y comprobación de resultados con el equipo o referentes designado por la Subsecretaría de Industrias Creativas e Innovación Cultural.

Esta propuesta queda establecida en el [Anexo II](#) y a su vez en el esquema de alianzas estratégicas con el Ministerio de Modernización del Gobierno de Río Negro.

### **Diagnóstico, relevamiento de los registrados y construcción un mapeo a partir de otros indicadores ya existentes**

En referencia al diagnóstico para comprender el estado de situación de las Industrias Creativas en la provincia, se presentan a continuación los informes parciales de las regiones de Valle Medio, Atlántica y Línea Sur que se relevaron durante el mes de enero (pendientes del informe parcial N° 1). En las zonas de Alto Valle y Región Andina las entrevistas se realizaron mayoritariamente de manera presencial. Los entrevistados fueron convocados por el equipo de trabajo de la Subsecretaría de Industrias Creativas e Innovación Cultural. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 30 minutos, aunque en algunos casos se extendió según la necesidad.

En todas las regiones la técnica de recolección de datos seleccionada es la entrevista, dirigida a referentes de diversos sectores de las Industrias Creativas identificadas por la provincia, los municipios y las universidades. Los datos recopilados serán de uso exclusivo para la elaboración del diagnóstico y serán compartidos únicamente con el equipo de la Secretaría de Cultura y otras áreas designadas, respetando la privacidad previamente informada a los entrevistados.

La diferencia que se marca en las regiones pendientes del informe N° 1, es que dado que muchos de los entrevistados se encontraban afectados por licencias



o actividades lejos de su región o lugar de residencia, realizamos la mayoría de las entrevistas por ZOOM, aunque algunas pudieron realizarse de manera presencial.

En cuanto a la gestión ética de los datos recolectados, se comunicó a los entrevistados el objetivo del cuestionario y el uso de sus respuestas, subrayando el compromiso de mantener la confidencialidad de la información proporcionada. Las preguntas realizadas fueron las mismas en todas las regiones.

### **Entrevistas, agendas y cuestionarios.**

En las regiones de Valle Medio; Atlántica y Línea Sur los entrevistados fueron convocados por el equipo de trabajo de la Subsecretaría de Industrias Creativas e Innovación Cultural y de los encargados de áreas de cultura de Valcheta, Luis Beltrán y Viedma. El registro de las entrevistas se llevó a cabo mediante grabaciones de audio individuales o por “ZOOM”, las cuales fueron almacenadas en un servicio de nube (Google Drive). En estas instancias, las conversaciones se registraron utilizando una aplicación que generó una transcripción en tiempo real.

A continuación, se transcriben las agendas de los días trabajados en la provincia. Primero se presentan los días pendientes de entrega en el Informe N°1 y luego se presentan las agendas entregadas con anterioridad:

#### **Semana del 19 enero al 7 febrero de 2025: Zona Atlántica, Línea Sur y Valle Medio**

##### **Domingo 19 de enero**

Arribo a la ciudad de Viedma - Acciones preparatorias para las entrevistas y jornadas de trabajo de los días siguientes.

##### **Lunes 20 de enero: Viedma y El Cóndor**

9:30 a 10:30 hs: Entrevista con Fernando Mantaras, Director Municipal de Cultura de Viedma en la Dirección de Cultura Municipal de Viedma.

10:45 hs a 12:00 hs: Reunión con equipo de la Subsecretaría de Industrias Creativas e Innovación cultural de la Provincia (en oficinas Secretaría de Cultura Provincial).

12:00hs a 12:30hs: Entrevistas realizadas a Carolina Sofi productora de Fruto de Estación en oficinas Secretaría de Cultura Provincial

12:30 hs a 13:00 hs: Entrevista virtual a Alejandro Manbrin, tallerista y profesor de artes de Choele Choel.

13:00 hs a 13:30 hs: Entrevista a Gerardo Campos, Coordinador de la Agenda Cultura Bitacora, en oficinas de la Secretaría de Cultura Provincial.



13:30 hs a 14:00 hs: Reunión con Daniel Horacio Quillón, productor del proyecto musical: “Pescando en Tránsito”, en oficinas de la Secretaría de Cultura Provincial.

15:00 hs a 15:30 hs: Entrevista a Lautaro Martinez, Tesorero del Proyecto “Comarca Emergente”, en oficinas de la Secretaría de Cultura Provincial.

16:00 a 17:00 hs: Reunión de trabajo con el equipo de comunicación de la Secretaría de Cultura de Río Negro.

#### Martes 21 de enero

9 a 10:30 hs: Reunión de trabajo con Julian Chalde, Subsecretario de Industrias Creativas e Innovación Cultural del Gobierno de Río Negro.

11:00 hs a 11:30 hs: entrevista en formato virtual a Guillermo Luis Lucana, CEO de Levar Studios de Videojuegos, de Choele Choel.

11:30 hs a 12:00 hs: Entrevista a Sergio Rodríguez, Subsecretario de Turismo Municipal de Viedma, en Oficina Secretaría de Cultura Provincial.

14:00 hs a 17:00 hs: Recorrida territorial por las localidades de El Cóndor, La Lobería y Bahía Creek.

#### Miércoles 22 de enero

9:00 hs a 9:30 hs: Entrevista a Jose Betancour, propietario de Betancourt Producciones, proyecto multimedia de Choele Choel.

10:00 hs a 10:30 hs: Entrevista a Maximiliano Almada Director de la Biblioteca Popular de la Provincia, con asiento en Choele Choel.

16:00 hs a 16:30 hs: Entrevista a Barbara Tarantino, productora y coordinadora del Proyecto Prisma Producciones, de Viedma.

#### Jueves 23 de enero

9:30 hs a 10:00 hs: Entrevista a Romina Rial, responsable del Museo Provincial María Inés Kopp, de Valcheta.

10:00 hs a 10:30 hs: Entrevista a Claudia Alles, Coordinadora del Mercado Provincial de Artesanías, con sede en Valcheta.

#### Lunes 27 de enero

9:00 hs a 9:30 hs: entrevista en formato virtual a Magali Canosa, Directora productora de La Maga - Arte en Movimiento, de Viedma.

#### Miércoles 29 de enero

8:30 hs a 9:00 hs: Entrevista en formato virtual a Gianni Stabile, coordinador de Landa VideoStudio, de Choele Choel.

#### Viernes 7 de febrero:

10:00 hs a 10:30 hs: Entrevista virtual a Sandro Leonel Wainmaier, líder del Proyecto Sandro de tecnología cultural de Viedma.



En esta oportunidad se realizó un total de 16 entrevistas, de las cuales 9 pertenecen a la región Atlántica; 5 al Valle Medio y 2 a la Línea Sur. El equipo de la Secretaría de Cultura y los municipios convocaron a referentes de los sectores editorial, audiovisual, música, artes visuales, artes escénicas, diseño, multimedia/tecnología y turismo cultural. Los criterios sobre las categorías son los mismos que en el informe anterior y se amplían en el diagnóstico que se presenta a continuación.

Semana del 3 al 6 de noviembre de 2024: Alto Valle (Villa Regina, General Roca, Cipolletti).

Domingo 3:

Arribo a la General Roca a través de la provincia de Neuquén (Aeropuerto Internacional Juan Domingo Perón - NQN). Acciones preparatorias para las entrevistas de los días siguientes.

Lunes 4: Villa Regina

8:30 hs: Traslado de General Roca a Villa Regina.

9:00hs a 12:00hs: entrevistas realizadas en Escuela Municipal de ARTE (Calle Brasil y Florencio Sánchez - Villa Regina)

14:00hs a 16:00hs: Entrevistas realizadas en Escuela Municipal de ARTE (Calle Brasil y Florencio Sánchez - Villa Regina)

16:00hs a 17:00 hs: Entrevista a la directora del Círculo Italiano. Visita a las instalaciones del teatro.

7:00 hs a 18:00hs: Entrevista cooperativa “La ronda del Árbol”, Visita a la sala de teatro.

Regreso a General Roca

Martes 5: General Roca

8:30 hs: Reunión de trabajo y actualización de tareas con secretario de Cultura, Subsecretaria de gestión y patrimonio y Subsecretario de Industrias Creativas e innovación de la provincia de Río Negro.

9:00hs a 10:00hs: Acompañamiento a los talleres de “Herramientas para la gestión y producción cultural” del equipo de extensión del IUPA

10:00hs a 13:00hs: Entrevistas realizadas en el Sindicato de Trabajadores del Instituto Patagónico del Arte (Rivadavia 2263 - General Roca)

14:00hs a 17:30hs: Entrevistas realizadas en el Sindicato de Trabajadores del Instituto Patagónico del Arte (Rivadavia 2263 - General Roca)

18:00hs a 19:00hs: Entrevista a coordinadores del Teatro “El Biombo” y visita a la sala.



19:30hs a 20:30hs: Entrevistas varias y recorrido por las instalaciones de la Casa de la Cultura.

Miércoles 6: General Roca y Cipolletti

9:00hs a 10:00hs: Entrevistas varias y visita al Museo Municipal de Bellas Artes “Juan Sánchez” y el espacio INCAA (estación de Ómnibus Gral Roca).

10:30hs a 12:00hs: Traslado desde Gral Roca a Cipolletti (Gral Fernández Oro 57)

12:00hs a 13:00hs: Entrevista en Complejo Cultural Cipolletti y recorrida por edificio

14:00hs a 18:00hs: Entrevistas realizadas en Biblioteca Popular Rivadavia (Av. Mengelle 575)

Regreso a Neuquén

Regreso a CABA

Semana del 24 al 28 de noviembre de 2024: Región Andina (Bariloche, El Bolsón)

Domingo 24:

Arribo a San Carlos de Bariloche en el Aeropuerto Internacional SCB teniente Luis Candelaria. Acciones preparatorias para las entrevistas de los días siguientes.

Lunes 25: SC de Bariloche

9:30hs a 13:00hs: Entrevistas realizadas en Centro Administrativo Provincial- Calle Onelli 1450

15:00hs a 18:00hs: Entrevistas realizadas en Centro Administrativo Provincial- Calle Onelli 1450

Martes 26: SC de Bariloche

9:30hs a 13:00hs: Entrevistas realizadas en Centro Administrativo Provincial- Calle Onelli 1450

15:00hs a 18:00hs: Entrevistas realizadas en Centro Administrativo Provincial- Calle Onelli 1450

Miércoles 27: El Bolsón

9:30hs a 15:00hs: Entrevistas realizadas en Casa de la Cultura- Av San Martín 1920

Regreso a SC de Bariloche



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES



Río  
Negro

Secretaría de  
Cultura



## Regreso a CABA

Durante ambos viajes se realizó un total de 75 entrevistas, de las cuales 39 corresponden al Alto Valle y 36 a la zona Andina. El equipo de la Secretaría de Cultura y los municipios convocaron a referentes de los sectores editorial, audiovisual, música, artes visuales, artes escénicas, diseño, multimedia/tecnología y turismo cultural. La metodología de las entrevistas, las preguntas y las categorías se explican ampliamente del apartado “entrevistas” del diagnóstico que se presenta en este informe.

De estas entrevistas, y del recorrido territorial se han realizado informes preliminares de cada una de las regiones que fueron oportunamente compartidos con la Secretaría de Cultura del Gobierno de la Provincia de Río Negro, particularmente con el Subsecretario de Industrias Culturales e Innovación Cultural: Julian Chalde.

### **Informe Preliminar regiones: Atlántica, Valle Medio y Línea Sur**

Fecha: 19 de enero al 7 de febrero

Ciudades: Viedma - Valcheta - Choele Choel

Categorías relevadas: Privado, Universitario, Público e Independiente.

Este documento es un informe preliminar a la construcción de un diagnóstico para demostrar de forma fiel los desafíos, necesidades y fortalezas que hay en el sector de las Industrias Creativas, su impacto económico y su incidencia en la identidad/es rionegrina/s.

En este sentido, las reflexiones y datos que están incluidos a continuación, pertenecen a una mirada rápida sobre la región de la Línea Sur, Valle Medio y Zona Atlántica a partir de las entrevistas y las observaciones que hemos podido hacer en la visita a este territorio.

### **En líneas generales**

Durante el mes de enero y en formato híbrido, se realizaron entrevistas a personas referentes del ámbito del arte y la cultura en las regiones de Valle Medio, Línea Sur y Atlántica. Cada una de estas regiones representan disparidad en cuanto a la metodología de trabajo y aplicación de políticas y/o proyectos culturales. De esta manera completamos las entrevistas de lo que es una muestra representativa del campo de las industrias culturales en la Provincia.

### **En lo particular a las Industrias Culturales para la Línea Sur**



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES



Río  
Negro

Secretaría de  
Cultura



En un sentido amplio, la Línea Sur denota una informalidad de quienes llevan adelante propuestas artísticas o culturales. En el imaginario se encuentran las ciudades vecinas, pero aparecen como lugares equidistantes uno de otro, sin propiciar una posibilidad de circuito con intercambio, aunque sí hay un sentido de pertenencia o de encuentro en las fiestas populares. En lo particular, las Artesanías tienen un reconocimiento como propuestas instaladas, con fuerte identificación del Mercado de Artesanías como dinamizador. En menor medida, la música y la danza tienen su reconocimiento como lenguajes establecidos en el lugar. También aparecen los museos y el patrimonio como elementos culturales reconocidos en la misma, principalmente en la localidad de Valcheta.

En la región se deja entrever una falta de coordinación de los sectores culturales, y esa dispersión hace que sean esfuerzos individuales, y que los proyectos sólo pueden concretarse si se establece una relación con los municipios. Desde el sector público local, hay poco reconocimiento de qué son las industrias creativas, por ende también de agentes involucrados en éstas.

#### En lo particular a las Industrias Culturales para Valle Medio

Los proyectos culturales de Valle Medio, comprendido principalmente por las localidades de Choele Choel, Luis Beltrán y Lamarque, tienen una característica de propuestas escindidas de los Estados. Aunque reconocen un leve apoyo de los gobiernos municipales, sus principales trabas son la sostenibilidad de los proyectos y la falta de redes o circuitos que le den fuerza a las oferta de bienes y servicios culturales. También denota la falta de propuestas formativas para las artes y la cultura, que hagan de la formación y la profesionalización mejores proyectos. Como virtud, el esfuerzo de hacer que los proyectos se hagan.

El sector de la música ofrece amplias propuestas de proyectos, y emergen personas que se desarrollan en el sector audiovisual, lo que da una oportunidad de proyectos multidisciplinarios. Por otro lado, hay un autoreconocimiento de la región como isla, tal vez sea un aspecto a destacar como sentido de identidad o pertenencia.

#### En lo particular a las Industrias Culturales para Zona Atlántica

La Región Atlántica presenta una amplia diversidad de propuestas desarrolladas, con espacios dedicados a la exhibición del arte y/o las expresiones culturales. Presentan dos demandas bien marcadas: por un lado, dirigida a las posibilidades de financiamiento que el Estado pueda dar. Se entiende que principalmente en Viedma, por la singularidad de tener un doble gobierno: provincial



y municipal. Y esa cercanía podría hacerlos más dependientes del aparato gubernamental. Por otro lado, aparece una necesidad de dar más difusión y promoción a los productos y/o proyectos. Demanda que también recae hacia el Estado, porque no se reconocen medios donde comunicar.

También emerge una demanda de profesionalización del sector, sean talleres o cursos que orienten al diseño y planificación de proyectos culturales, como también a la producción artística.

### En Síntesis

Cada región tiene su particularidad, pero sí se encuentra que la Línea Sur y la región Atlántica son más propensas a la demanda hacia el Estado, principalmente de financiamiento. Mientras que el Valle Medio requiere una necesidad de volver sostenible los proyectos, y para ello demanda formación o profesionalización del sector cultural.

La Línea Sur, encuentra su sentido de identidad en lo antropológico que se manifiesta en los museos y las artesanías. Crear un corredor que ponga de relieve esto, puede ser una oferta de Turismo Cultural y creativo que genere valor agregado económico y de una posibilidad a las comunidades locales, como también fomentar la agenda de Fiestas Populares y Festivales en la región. Estos eventos pueden servir también para trabajar con los gobiernos locales en introducir el concepto de Industrias Culturales y acciones que vayan en este sentido.

En cuanto al Valle Medio y al entramado social y comercial que allí se desarrolla debido a la cercanía entre las localidades, se podría proponer la creación de encuentros entre artistas y gestores, con el objetivo de construir circuitos artísticos en los que cada municipio pueda compartir sus producciones. A su vez, se sugiere promocionar dichas propuestas para la formación de públicos, especialmente en la niñez, la adolescencia y los adultos mayores. Otra propuesta, que resultaría muy útil, es la generación de espacios de formación en proyectos culturales y en la gestión de los mismos.

Para la Región Atlántica y su diversidad, se propone que se cree una propuesta mixta de difusión de los proyectos, y que sea la región la que trabaje en sintonía con los municipios para la baja de impuestos a espacios culturales y por donde comience las propuestas de Mecenazgo.

A continuación se transcriben los informes parciales de Valle Medio y Zona Andina, presentados en informe N°1:



## **Informes preliminares de Alto Valle y Zona Andina**

Al finalizar cada viaje, se entregó al equipo de la Subsecretaría y de la Secretaría un informe preliminar sobre las entrevistas realizadas. Estos documentos incluyen las particularidades detectadas y servirá como material previo para acercarse al diagnóstico final. A continuación, se transcriben ambos documentos:

### **Informe preliminar sobre región de Alto Valle**

Fecha: 3 al 6 de noviembre

Ciudades: Villa Regina - General Roca - Cipolletti

Localidades: Godoy, Villa Regina, Chichinales, General Roca, Fiske Menuco, Fernández Oro, Cipolletti, Allen, Cinco Saltos.

Categorías relevadas: Privado, Universitario, Público e Independiente.

Este documento es un informe preliminar de las primeras indagaciones que hemos hecho en referencia a la construcción de un diagnóstico para demostrar de forma fiel los desafíos, necesidades y fortalezas que hay en el sector de las Industrias Creativas, su impacto económico y su incidencia en la identidad/es rionegrina/s.

En este sentido, las reflexiones y datos que están incluidos a continuaciones pertenecen a una mirada rápida sobre la región del Alto Valle a partir de las entrevistas y las observaciones que hemos podido hacer en la visita a este territorio.

### **En líneas generales**

Con el respeto y la empatía de visitar territorios y entramados ajenos a nuestra cotidianeidad, se detectan tres polos de referencia que corresponden a las tres ciudades más grandes: General Roca, Cipolletti y Villa Regina, pero en el imaginario de las personas entrevistadas en Alto Valle se deja ver una clara definición territorial en el sentido del componente región desde Plottier hasta Villa Regina. A pesar de que son dos provincias distintas. La ruta 22, con su capacidad de conectar a través de la autovía, el tren y los circuitos productivos, simboliza esta integración regional latente, aunque también existe una mirada ambigua en cuanto al desarrollo económicos neuquino que en análisis comparativo lo miran como una posibilidad de acceso económico, pero se detecta un miedo o una resistencia a la explotación minera, gasífera y/o petrolera de la Provincia rionegrina. Esta idealización de una integración regional entre provincias refuerza la necesidad de políticas culturales que superen fronteras provinciales y aprovechen las oportunidades de colaboración.



En el anclaje territorial, se ha destacado que hubo poca referencia al entorno natural para pensar el proceso creativo como las bardas, el río Negro, o en el suelo como posibilidad de inspiración para la producción o como desarrollo de la vida. Esta poca presencia en los relatos recogidos refleja un distanciamiento entre la comunidad artística y la identidad territorial.

En el imaginario se representa al Instituto Universitario Patagónico de Artes como una institución con gran potencial para conectar los entramados artísticos y culturales de la región, emergiendo así, como un centro de referencia para la formación artística, y como oferente de servicios culturales para el sector público y privado.

### En lo particular a las Industrias Culturales

Se nota una falta de conocimiento sobre el concepto de industrias culturales o creativas, y de los sectores que la componen. Esto no implica que las personas entrevistadas no entiendan de sector específico al cual pertenecen, sólo que no se incluyen dentro de lo que se caracteriza como Industria.

Se observa que la región tiene mucha capacidad instalada para el desarrollo y el fortalecimiento de las industrias creativas, con buena formación, buenas ideas y proyectos, pero con falta de previsibilidad, de estructuras (audiencias/espacios) y una planificación para la sostenibilidad en la relación tiempo - economía; siendo el teatro, lo audiovisual y la música los sectores con mayor potencialidad para el desarrollo en la región.

En esta muestra representativa, se ha detectado poca interacción entre los saberes tradicionales y las expresiones artísticas que permitan reinterpretar o reflexionar sobre el territorio, la historia y la comunidad.

En esta línea, y como fortaleza instalada, las instituciones pueden cumplir un rol fundamental, como por ejemplo: la Secretaría de Cultura Provincial a través del Consejo Provincial y el trabajo integrador de un circuito cultural entre las distintas localidades que incluyan al sector independiente, y más aún con la proyección de la ley de Mecenazgo provincial; el Instituto Universitario Patagónico de Artes, además de lo expresado más arriba, se presenta como una institución respetada junto a la Universidad Nacional de Río Negro, y con capacidad en el acompañamiento a proyectos culturales y políticas culturales; también sobresale una capacidad en el desarrollo y el impacto en el turismo cultural en la región. Siendo General Roca y Cipolletti núcleos de convenciones de distinto tipo que atraen visitantes.

En muchos casos se ha demostrado desconocimientos de las líneas de acceso a financiamientos, becas, subsidios o propuestas de formación específica en el diseño y ejecución de proyectos. Aunque se ha nombrado al **Programa Crear**<sup>1</sup> como una fuente que ha facilitado insumos y herramientas para la ejecución de proyectos.

Estos dos casos demuestran que hay una autopercepción del artista o trabajador de la cultura como emprendedor, como dinamizador de los entramados macroeconómicos y la posible generación de empleo. Enclaves fundamentales para el desarrollo de las Industrias Culturales.

### En Síntesis

A priori la región muestra una gran diversidad cultural en sus prácticas artesanales, del diseño y expresiones artísticas locales como posibilidad de ofertas. Aunque también se observa una fragmentación en cómo estas prácticas son reconocidas y valoradas fuera de la propia comunidad artística. Por lo tanto, sería clave fortalecer circuitos culturales sostenidos por la relación público - privado y la promoción regional de los productos y servicios culturales.

En términos generales, todo este entramado muestra un gran potencial creativo. Las personas entrevistadas perciben barreras que no incentivan a la creación y la exhibición, como falta de espacios, o la no articulación o consolidación de circuitos que dinamicen la economía del nicho. En estos dos puntos, espacios y circuitos, entendemos que existen locaciones, pero que no hay articulación entre los actores, ya que hay múltiples organizaciones intermedias o privadas que cuentan con espacios, como los centros culturales o salas de teatro independientes o la infraestructura pública para la exhibición de los proyectos creativos. Por lo tanto, fortaleciendo espacios se podrán generar circuitos que permitan mayor visibilización y fortalecimiento a las industrias creativas de la región.

En esta síntesis preliminar, la región de Alto Valle tiene potencial para convertirse en un polo cultural clave dentro del territorio rionegrino, pero esto requiere de un desarrollo integral que mejore las capacidades locales para la administración, la gestión de los proyectos culturales y creativos a partir de la colaboración interregional y que asegure un marco de sostenibilidad económica. En ese sentido, los procesos de encuentro a través de charlas, propuestas de formación, etc. pueden ser espacios de construcción de masa crítica que legitime un camino de acción para el desarrollo y fortalecimiento cultural de la región.

---

<sup>1</sup> PROGRAMA CREAR - DISCONTINUADO: Programa de promoción y fortalecimiento de la estructura comercial de la provincia, fue implementado por la agencia CREAR. Se brindaba financiamiento a empresas y emprendedores con bajas tasas de interés.

## **Informe preliminar sobre región Andina**

Fecha: 25 al 27 de noviembre

Ciudades: Bariloche - El Bolsón

Localidades: Bariloche y El Bolsón

Categorías relevadas: Privado, Académico, Público e Independiente.

Este documento es un informe preliminar de las primeras indagaciones que hemos hecho en referencia a la construcción de un diagnóstico para demostrar de forma fiel los desafíos, necesidades y fortalezas que hay en el sector de las Industrias Creativas, su impacto económico y su incidencia en la identidad/es rionegrina/s.

En este sentido, las reflexiones y datos que están incluidos a continuación pertenecen a una mirada rápida sobre la **región ANDINA**, a partir de las entrevistas y las observaciones que hemos podido hacer en la visita a este territorio.

### **En líneas generales**

La región Andina se caracteriza por su riqueza, diversidad y abundancia de proyectos culturales y artísticos vinculados a las industrias creativas. Sin embargo, esta capacidad instalada aún no ha alcanzado una consolidación que permita aprovechar plenamente su potencial.

Una observación recurrente es que entre los entrevistados se da un alto porcentaje de habitantes, ni nacidos ni criados en la zona, sino que provienen de corrientes migratorias, especialmente del Área Metropolitana de Buenos Aires. Esta diversidad de orígenes repercute en los proyectos culturales, salvo en excepciones que destacan una conexión con la naturaleza y con el medio ambiente como eje temático de los emprendimientos, no se refleja una identidad local clara, por lo que demostraría desarraigo, lo cual repercute en la consolidación de los proyectos a mediano y largo plazo.

Asimismo, se da un alto desconocimiento sobre las fuentes de financiamiento de proyectos por fuera de las convocatorias de la provincia o del estado nacional; se percibe una demanda constante hacia los gobiernos locales de Bariloche y El Bolsón y denotan que existe una falta de articulación entre Provincia y Municipios en políticas públicas que se traduzcan en oportunidades que permitan visibilizar y fortalecer las iniciativas culturales existentes.

### **Bariloche**



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES



Río  
Negro

Secretaría de  
Cultura

Bariloche se posiciona como el epicentro estratégico para el desarrollo de las industrias creativas en la región Andina y en la Provincia de Río Negro, debido a su densidad demográfica, su centralidad como núcleo administrativo y de servicios, y su matriz productiva basada en el turismo.

La alta densidad poblacional de la ciudad ofrece un público potencial diverso, tanto por su origen como por sus intereses, lo que podría enriquecer la oferta cultural local. Sin embargo, esta diversidad aún no se traduce en una articulación sostenida entre las propuestas culturales y las audiencias disponibles.

Bariloche también ejerce un rol centralizador, funcionando como punto de referencia para la distribución de producciones artísticas hacia localidades aledañas. Todo artista que busca posicionarse en la región parece pasar, en algún momento, por esta ciudad ya sea por su conexión de transporte (aeropuerto, estación de tren o de colectivos) o por el formato de la traza vial.

El turismo, como principal motor económico de la ciudad, representa una oportunidad clave para las industrias creativas. Sectores como las artesanías, la gastronomía, los festivales, la actividad escénica, el diseño y la producción audiovisual tienen un enorme potencial para complementar la experiencia turística, ofreciendo a visitantes actividades que reflejen la identidad local. Sin embargo, esta integración aún no se ha consolidado en los proyectos actuales, aunque hay una referencia instalada en festivales como el Festival Audiovisual de Bariloche (FAB); el Resonar; Nevadas Escénicas, entre otras.

Aparece como un gran desafío la falta de espacios para manifestaciones escénicas y la limitada consolidación de audiencias se identificaron como una de las barreras importantes. Por otro lado, el sector privado aparece como un aliado estratégico con ejemplos como *Bariloche a la Carta* o *La Boletera*, que ya han demostrado un impacto positivo en el ecosistema cultural.

### El Bolsón

El Bolsón se define dentro de un entramado cultural más amplio que abarca tanto Río Negro como Chubut a través de la Comarca Andina. Este enfoque regional fomenta proyectos culturales con un horizonte de colaboración inter-local, beneficiando tanto a agentes culturales como a audiencias.

Al igual que en Bariloche, El Bolsón ejerce una referencia como localidad en la Comarca, lo que le da una capacidad de articulación entre los proyectos de la región y entre éstos con lo territorial y la comunidad.

La Universidad Nacional de Río Negro se destaca como un motor de posibilidad y desarrollo, especialmente en sectores como el audiovisual y los videojuegos, además de dinamizar procesos culturales locales. La música, las





artesanías y el diseño son sectores especialmente activos en esta localidad. No obstante, se observa una marcada estacionalidad en los proyectos culturales, que alcanzan su punto más alto durante la temporada turística de verano, mientras que en los meses restantes tienden a limitarse a un público más reducido y local.

### En Síntesis

La región Andina, representada principalmente por Bariloche y El Bolsón, presenta una gran riqueza cultural y un notable potencial para consolidar sus industrias creativas. Mientras Bariloche se perfila como un nodo estratégico por su densidad demográfica y su atractivo turístico. El Bolsón aporta una perspectiva interconectada con la Comarca Andina, fortalecida por su articulación regional.

Sin embargo, ambos contextos comparten desafíos comunes: la necesidad de infraestructura cultural, la expansión de audiencias, mejorar la habilidad de los productores y hacedores de las industrias creativas, particularmente en la construcción de público y en la planificación de sus proyectos, ya que han manifestado que los costos para producir contenido y/o activar proyectos artísticos son muy elevados para poder comercializarse; y por último, la articulación entre actores públicos y privados.

Esta región presenta muchas oportunidades para las industrias creativas, para aprovecharlas se recomienda que se puedan desarrollar estrategias integrales que potencien las capacidades locales, promuevan la colaboración regional y aseguren un marco de sostenibilidad económica y cultural.

### Diagnóstico

Estos informes preliminares son el preámbulo del diagnóstico construido. El mismo fue a través de la sistematización de la información con parte del equipo participante de este trabajo nombrado al principio. Particularmente con la gestora asociada, quién ayudó a dar una mirada más profunda sobre las Industrias Culturales y el analista de datos, que ha diseñado el material gráfico y los indicadores que forman parte del Diagnóstico.

Para ello nos hemos reunido en un espacio de coworking para poder trabajar e intercambiar información , ilustrado en la imagen abajo:





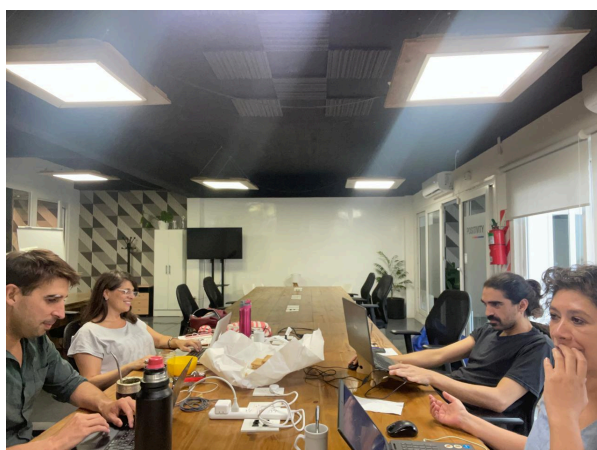



Foto 1: Equipo de trabajo en sesión presencial, para la confección del diagnóstico,

El diagnóstico se convirtió en una herramienta, de vital importancia para el diseño de los planes de formación, gestión de las acciones y comunicación. El diagnóstico completo está disponible en el [Anexo I](#).

A su vez, el diagnóstico y algunas sugerencias de acciones fue presentado el 8 de abril de 2025 en la Casa de la Cultura de la Municipalidad de Ingeniero Jacobacci ante los representantes de las distintas áreas de cultura de los municipios de Río Negro y las juntas de fomento, en el marco del primer encuentro anual del Consejo Provincial de Cultura, evento que el gobierno de Río Negro promocionó a través de esta gacetilla:

<https://prensa.rionegro.gov.ar/articulo/53457/el-encuentro-anual-del-consejo-provincial-de-cultura-sera-en-jacobacci?n=OTE>

Para dicho evento, se preparó este archivo  [CulturaRN\\_presentacion\\_consejo\\_2025.pdf](#) que contiene la presentación del diagnóstico y líneas de acción.

Dicha presentación tuvo la relevancia de socializar el trabajo, como una herramienta que también le sirva en el futuro a los municipios y demás sectores culturales para poder incorporar en su toma de decisiones.



Foto 2 : Federico Prieto en la presentación del Diagnóstico en el Consejo Provincial de Cultura en Jacobacci. Fuente: Secretaría de Cultura




Foto 3: Federico Prieto junto al Subsecretario de Industrias Creativas e Innovación Cultural, en la presentación del Diagnóstico frente al Consejo Provincial de Cultura en Jacobacci. Fuente: Secretaría de Cultura



Foto 4: Federico Prieto junto al Subsecretario de Industrias Creativas e Innovación Cultural, en la presentación de la ley de Mecenazgo y el Diagnóstico frente al Consejo Provincial de Cultura en Jacobacci. Fuente: Secretaría de Cultura

A su vez preparamos este archivo .ppt:

 **Diagnostico Plan Estratégico -RN - abril 2025\_final.pdf** para que Franco Avila como Julian Chalde, Secretario de Cultura y Subsecretario de Industrias Culturales e innovación Cultural respectivamente, del Gobierno de Río Negro puedan presentarlo y trabajar con el Gobernador de la Provincia.

## **DISEÑO DE ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA PARA LA SUBSECRETARÍA DE INDUSTRIAS CREATIVAS E INNOVACIÓN**

En esta tarea nos propusimos analizar exhaustivamente la situación actual de la organización institucional del área de cultura del Gobierno de la Provincia de Río Negro. En ese sentido, y en base a lo que el diagnóstico nos da como parámetros de realidad, sumado a la búsqueda de dar eficiencia a las políticas culturales de la Provincia, principalmente las que tengan como fin trabajar en la generación de valor agregado de los procesos culturales, respetando la identidad y los significantes locales, expresiones expuestas por el Secretario de Cultura provincial como el subsecretario de Industria Cultural e Innovación. como finalidad para el área. Es que en este proyecto nos propusimos, en primera instancia pensar en un nuevo organigrama para la Subsecretaría de Industrias Culturales y luego ampliar eso para toda al área de cultura en su conjunto.

Por lo tanto, a continuación se remarca la primera propuesta solo para la subsecretaría y en el [Anexo III](#), se adjunta la propuesta de estructura final para toda la Secretaría, sugiriendo que el área se transforme en una Agencia, con modelos comparativos con otras experiencias y fundamentando el porqué de esta nueva institucionalidad.

### **Propuesta de Estructura organizativa eficiente para la subsecretaría**

La Secretaría de Industrias Creativas e Innovación Cultural es el área que cumple con definir las estrategias y la planificación para la implementación de políticas para el desarrollo integral de las Industrias Creativas y Culturales en la provincia. Aquí se transcribe la propuesta presentada en el informe parcial N°1.

#### **Funciones:**

- Coordinar las acciones de toda la secretaría para cumplir los objetivos de desarrollo, promoción y fomento.
- Promover las acciones de articulación institucional para los fines del área.
- Diseñar planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo.



- Coordinar la implementación de políticas públicas relacionadas con el sector.
- Supervisar el cumplimiento de los objetivos establecidos en la ley marco.
- Realizar diagnósticos periódicos sobre el estado de las IICC en la provincia.

#### Dirección de Fomento de las Industrias Creativas

El Rol de esta área es la de promover el crecimiento económico del sector, garantizando su sostenibilidad en el tiempo, y también de vincular las Industrias Creativas con el desarrollo económico y turístico de la provincia.

#### Funciones:

- Implementar mecanismos para hacer efectiva la Ley de Mecenazgo Cultural, coordinando acciones con el sector privado para estimular inversiones en las IICC.
- Diseñar programas de incentivos, subsidios y líneas de financiamiento para proyectos culturales.
- Facilitar el acceso a fondos provinciales, nacionales e internacionales.
- Fomentar la creación de empleo en el sector cultural y creativo.
- Identificar oportunidades para promover el desarrollo de bienes y servicios culturales e integrarlo como oferta cultural para el turismo.
- Facilitar la comercialización de bienes y servicios culturales a nivel nacional e internacional.
- Diseñar estrategias para potenciar el impacto económico de las IICC.

#### Área de Capacitación y Desarrollo

Fortalecer las capacidades técnicas, creativas y de gestión de los actores del sector.

#### Funciones:

- Organizar talleres, cursos y programas de formación para emprendedores y trabajadores culturales.
- Desarrollar alianzas con instituciones educativas y de investigación.
- Promover la profesionalización del sector a través de certificaciones y acreditaciones.
- Identificar y atender las necesidades formativas específicas de las distintas regiones de la provincia.
- Coordinar un programa de laboratorios de proyectos culturales.



### Área de Comunicación y Promoción

Visibilizar las Industrias Creativas y Culturales como motor de identidad y desarrollo en la provincia.

#### Funciones:

- Diseñar campañas de comunicación sobre el valor cultural, social y económico de las industrias creativas.
- Coordinar eventos, ferias y festivales que promuevan la creatividad local.
- Articular acciones con el área de comunicación del Ministerio de Desarrollo Humano, Deporte y Cultura provincial y el Gobierno de Río Negro.
- Gestionar la presencia de la provincia en eventos nacionales e internacionales.
- Implementar estrategias de comunicación digital y tradicional para el sector.

### Dirección de Investigación, Innovación y Monitoreo

Impulsar la innovación en el sector y evaluar el impacto de las políticas y programas. Coordinar el Registro Provincial de las Industrias Creativas.

#### Funciones:

- Promover el registro provincial de las Industrias Creativas
- Realizar estudios sobre tendencias, mercados y públicos de las Industrias Creativas.
- Investigar nuevas tecnologías y herramientas aplicables al sector creativo.
- Monitorear y evaluar los resultados de los programas y políticas implementadas.
- Elaborar informes anuales sobre el estado de las IICC en la provincia.

### Polo Audiovisual

Potenciar la producción audiovisual en la provincia, promoviendo su desarrollo como industria creativa estratégica.

#### Funciones:



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES



Río  
Negro

Secretaría de  
Cultura

- Coordinar las actividades del Polo Audiovisual de Río Negro según lo establecido por la ley.
- Gestionar programas de formación técnica y artística en producción audiovisual.
- Fomentar la creación de contenidos audiovisuales que reflejen la identidad y diversidad cultural de la provincia.
- Facilitar el acceso a equipamiento, infraestructura y financiamiento para proyectos audiovisuales.
- Promover la participación de productores locales en mercados y festivales nacionales e internacionales.
- Extender los permisos para realizar las filmaciones audiovisuales en el territorio de la Provincia de Río Negro.
- Crear un banco de locaciones accesible para productores audiovisuales interesados en filmar en la provincia.

#### Fondo Editorial Rionegrino

Financiar, promover y difundir la obra de los y las escritoras de la provincia, con aportes específicos provenientes de un porcentaje de la recaudación de la Lotería de Río Negro.

#### Funciones:

- Administrar los recursos del Fondo Editorial Rionegrino en cumplimiento con la normativa vigente.
- Convocar concursos y llamados públicos para la selección de obras a ser publicadas.
- Fomentar la edición de textos que rescaten las identidades, historias y saberes locales.
- Desarrollar estrategias de distribución que garanticen el acceso a las publicaciones en toda la provincia y más allá.
- Promover actividades como ferias, presentaciones y talleres que visibilicen las publicaciones del Fondo.

#### Mercado de Artesanías

Tiene como finalidad el acompañamiento, apoyo, promoción y comercialización de los productos que proveen los artesanos y artesanas de Río Negro.

#### Funciones:



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES



Río  
Negro

Secretaría de  
Cultura



- Promocionar los productos artesanales de Río Negro, tanto dentro de la Provincia como también espacios de muestra y comercialización nacionales e internacionales.
- Fomentar la producción de productos artesanales de la Provincia.
- Promover actividades de ferias y espacios de mercado para las artesanías rionegrinas.
- Convocar a artesanos de toda la Provincia para acompañar la producción.

### **Conclusión**

La propuesta de esta estructura organizacional para la Subsecretaría de Industrias Creativas e Innovación Cultural responde a la necesidad de fortalecer la capacidad institucional del Estado provincial para desarrollar, promover y fomentar las Industrias Creativas y Culturales en Río Negro.

Este modelo no solo se alinea con el marco normativo vigente, que reconoce a las Industrias Creativas como una política prioritaria, sino que también se fundamenta en el diagnóstico territorial realizado hasta acá, evidenciando el impacto positivo que este sector puede tener en las microeconomías locales, la generación de empleo y la preservación del acervo cultural.

La jerarquización del área y la diversificación de funciones específicas buscan garantizar que las políticas públicas sean diseñadas e implementadas con enfoque estratégico, asegurando sostenibilidad, innovación y atención a los entramados territoriales. De este modo, las Industrias Creativas y Culturales no solo se consolidarán como un motor de desarrollo económico y social, sino también como un vehículo para fortalecer las identidades locales y proyectar a la provincia como un referente cultural a nivel nacional e internacional.

Con esta estructura, se pretende potenciar el trabajo colaborativo entre sectores públicos, privados y académicos, consolidando a las Industrias Creativas como un eje transversal en las políticas de desarrollo provincial. El desafío no solo radica en implementar esta propuesta, sino en mantener una dinámica de evaluación constante, adaptándose a las necesidades cambiantes del sector y de las comunidades que lo sostienen.

Para ver la propuesta definitiva, ir al [Anexo III](#).

### **Crear estrategia integral de aplicación de programas, acciones y esquemas de trabajo**

Considerando el diagnóstico que hemos realizado y tras su análisis, la propuesta de nueva estructura para el área gubernamental de cultura, con el



equipo que llevamos adelante esta consultoría y el equipo de la Subsecretaría de Industrias Culturales nos pusimos a analizar y pensar creativamente en propuestas acordes a responder las necesidades, partiendo del borrador que se ha elaborado y se transcribe a continuación. El resultado final se encuentra en los [Anexos VI, VII, VIII, IX, X, XI y XII](#) que demuestran que programas y acciones se proponen desarrollar en este esquema de trabajo.

### Introducción y Fundamento

La cultura es un pilar esencial en la construcción de identidad, la cohesión social y generar valor agregado a la economía, y en la provincia de Río Negro se presenta una oportunidad única para fomentar el desarrollo de las industrias culturales. A pesar de las abundantes riquezas culturales que posee la región, el diagnóstico revela desafíos significativos, como la falta de financiamiento, la limitada articulación entre actores, y la insuficiencia de infraestructura adecuada. Para abordar estos obstáculos, es crucial que el gobierno provincial, en colaboración con los municipios y el sector privado, implemente políticas públicas que no sólo reconozcan la diversidad cultural de nuestras comunidades, sino que también promuevan un desarrollo sostenido y equitativo.

La creación de una nueva institucionalidad provincial para el área de cultura, junto con la reglamentación de la Ley de Mecenazgo, tiene el potencial de ser la solución a los problemas de financiamiento y gestión. Este enfoque integral busca descentralizar los recursos y garantizar que todas las regiones, especialmente aquellas más alejadas de los grandes centros urbanos, puedan acceder a oportunidades culturales y de desarrollo. Asimismo, la implementación de acciones concretas, como la formación de profesionales en gestión cultural, la creación de incubadoras de proyectos, y el establecimiento de circuitos de colaboración entre artistas y gestores, sentará las bases para un ecosistema cultural más dinámico e inclusivo.

Fomentar una cultura colaborativa, en la que la ciudadanía, el gobierno y el sector privado actúen como aliados estratégicos, es fundamental para revitalizar y potenciar las industrias creativas de Río Negro. Al implementar esta estrategia, se promoverá un espacio donde la identidad regional pueda expresarse, crecer y desarrollarse a partir de proyectos culturales.

### Estrategias y Líneas de Acción

#### Residencia Artística





Con el objetivo de fomentar la creación artística, la visibilidad del arte visual y la reflexión sobre la identidad cultural, se propone que se realice una Residencia de Artes Visuales con Mirada Territorial. Para ello, se requiere que se organicen jornadas de indagación territorial y comunitaria como insumo para la construcción de obra en al menos 2 regiones: Alto Valle como fundamental y otra que puede ser Atlántica o Andina.

En estos espacios, convocar a artistas reconocidos que oficien de tutores de los proyectos, a su vez que teoricen con las personas que residan. Las obras formarán parte de una muestra y un catálogo que exprese la identidad rionegrina desde las artes visuales.

### Jam de Videojuegos en el Tren Patagónico

En articulación con la Fundación Argentina del Videojuego (FUNDAV) y con la empresa del Estado Provincial Tren Patagónico S.A., se propone la realización de una jam de videojuegos. Con el objetivo de fortalecer la industria de los videojuegos en la región, promoviendo la participación de desarrolladores de Argentina, Chile y Uruguay, vinculando los proyectos surgidos con la Patagonia Game Jam.

Esto permitirá obtener una visibilidad internacional, posicionando a la Patagonia, sobre todo a Río Negro, en el mercado de eventos tecnológicos y culturales, y desde allí, la atracción de nuevos socios estratégicos que potencien el evento y contribuyan a su sostenibilidad a largo plazo.

Además de la Jam se propone que desde ahí puedan surgir las siguientes acciones:

- Organizar competencias de desarrollo y diseño de videojuegos.
- Incluir talleres de formación en programación y diseño de videojuegos.
- Facilitar el acceso a recursos tecnológicos.

### Fondos Concursables para las Industrias Culturales

Tal como nos indica el diagnóstico realizado, se requiere generar oportunidades de financiamientos para los proyectos de las industrias creativas de la Provincia. En este sentido, y haciendo referencia a la Ley N° 3738 de Fomento a la Actividad Cultural se propone que se crea un Fondo Concursable para las Industrias Culturales rionegrinas.

Para ello se sugiere que se crea el programa, se defina criterios claros y transparentes para abrir una convocatoria y la selección de proyectos, promoviendo la convocatoria en todas las regiones de la provincia y la realización de un



seguimiento y evaluación de los proyectos financiados para medir su impacto cultural.

### Reglamentación de la Ley de Mecenazgo y ejecución de la política

Con el objetivo de promover el financiamiento cultural y facilitar la colaboración entre el sector público y privado. Para ello se sugiere que se forme un grupo de trabajo para diseñar la reglamentación, donde pueda participar la Agencia de Recaudación Tributaria de Río Negro para establecer los incentivos fiscales para fomentar el mecenazgo.

Además, que se planifiquen una serie de acciones que vayan en pos de sensibilizar sobre los beneficios de colaborar con la cultura para el sector empresarial o privado, como también para el sector público para la promoción del Mecenazgo a nivel provincial.

### Creación de Redes de Colaboración Cultural:

Con el objetivo de fomentar el trabajo conjunto entre artistas, gestores culturales y comunidades, se propone la creación de redes de colaboración cultural. Esta fue una demanda importante que nos dió el diagnóstico, aduciendo la falta de comunicación y de generación de políticas integrales.

De esta manera se propone que haya encuentros intersectoriales por región; realización de jornadas ampliadas del Consejo Provincial de Cultura donde participan referentes de las industrias creativas del sector privado e independientes para el intercambio de experiencias y buenas prácticas; y crear un portal digital donde los actores culturales puedan conectar y colaborar.

### Mercado Cultural (o Festival de Arte)

A modo de generar un espacio que sea innovador, donde permita no sólo dar visibilidad a los proyectos artístico de la provincia, sino que sea un espacio propenso a la comercialización de bienes y servicios culturales, como también el encuentro para el intercambio de experiencias y saberes de los sectores de las industrias creativas rionegrinas.

De esta manera, se propone trabajar sobre tres ejes: Formación, Exhibición y Negocios. Contemplando, por supuesto, la participación del público consumidor de las propuestas artísticas, con el fin de generar sentido de pertenencia e identidad. La duración que se propone para esta propuesta es de 3 a 4 días para que se pueda dar una dinámica de exposición y participación amplia.

### Formación Cultural



En el diseño del Plan Estratégico Cultural para las industrias creativas de Río Negro hemos propuesto una serie de acciones que tienen el objetivo de mejorar las capacidades instaladas de los agentes que se encargan de la gestión, producción, comercialización de bienes y servicios culturales en la provincia.

Se propone que se avance con la apertura de la *Tecnicatura en Gestión Cultural* con el objetivo de formar profesionales capacitados en la gestión cultural y dar un puntapié con la temática.

Para ello se necesita: desarrollar un plan de estudios que incluya prácticas profesionales en gestión cultural, establecer convenios con instituciones culturales y gubernamentales para prácticas y realizar campañas de difusión para aumentar el interés en la carrera.

Con la intención de difundir los nuevos lenguajes y marcos regulatorios que existen en la Provincia de Río Negro se propone dar comienzo al *Curso de Introducción a la gestión cultural e industrias creativas* organizado entre el Instituto Provincial de la Administración Pública y la Subsecretaría de Industrias Creativas e Innovación Cultural. Esta iniciativa mejorará la visión y la mirada de los agentes gubernamentales que se desempeñan en las áreas de cultura.

Dentro del Plan de Formación, se ha propuesto la creación de una incubadora para las industrias culturales y creativas. Su objetivo es acompañar el desarrollo de proyectos culturales innovadores, desde su concepción hasta su implementación, generando un espacio de mentoría e intercambio entre creadores, gestores culturales y expertos en el sector.

Para ello, se propone planificar y abrir una convocatoria, así como definir la posibilidad de facilitar un espacio físico destinado al desarrollo y prototipado de proyectos.

### Plan de Comunicación

Con el objetivo de promover y fortalecer la visibilidad de las Industrias Creativas y Culturales de Río Negro, se sugiere que se emplee el Plan Estratégico de Comunicación desarrollado para este trabajo. Este plan tiene como objetivos específicos posicionar e incrementar el conocimiento público de las industrias creativas; generar mayor participación de beneficiarios y actores claves en la política cultural provincial y establecer alianzas con medios de comunicación para amplificar el impacto comunicacional.

Para ello, el plan está dividido en tres etapas: Sensibilización, Consolidación y Proyección. En cada una se propone una serie de acciones para cumplir los objetivos.



En conclusión, la implementación de estas estrategias a través de las direcciones propuestas para la estructura de la subsecretaría es fundamental para que las industrias creativas de Río Negro puedan desarrollarse de manera inclusiva y sostenible. Porque fomentar la colaboración entre el gobierno, el sector privado y las comunidades es esencial para generar políticas más integrales y de diálogo que represente las necesidades de los sectores.

La Residencia Artística, la Jam de Videojuegos, los Fondos Concursables y la creación de redes de colaboración y el Mercado representan acciones concretas hacia la consolidación de un ecosistema cultural. A través de la formación de profesionales y la promoción del mecenazgo, se construirá la base que permitirá a los agentes culturales desarrollar sus proyectos.

Con este enfoque integral, se busca ofrecer un espacio donde todos los actores involucrados puedan expresar su diversidad y fortalecer su identidad. Al unir esfuerzos y recursos Río Negro podrá destacarse en el ámbito cultural, generando un impacto positivo en la cohesión social y en la economía de la región. Al final, esto no solo beneficiará a los artistas, productores, gestores, sino que contribuirá al sentido de pertenencia y al desarrollo de toda la comunidad.

### **Esquematizar mecanismos de medición de resultados para evaluar el impacto de las iniciativas**

Esta es una tarea que está en función de las estrategias y las líneas de acción propuestas, para llevar adelante una evaluación a partir de la utilización de diferentes mecanismos para la medición de resultados. Dichos mecanismos son metodológicos y se sugiere utilizar según la acción que se vaya a implementar. Informe tras informe fuimos mejorando la propuesta hasta diseñar finalmente la guía de autoevaluación y una Propuesta de cronograma para evaluación rápida y medición del desempeño y eficiencia de las acciones. Ambas disponibles en los [Anexos V](#) y [IV](#) respectivamente.

El diseño de mecanismos de evaluación de resultados es una tarea clave en el marco del presente plan, ya que permite no sólo monitorear la ejecución de las acciones propuestas, sino también valorar su impacto real en el territorio, ajustar estrategias y tomar decisiones informadas para el fortalecimiento de la oferta de la política cultural pública de la Provincia de Río Negro.

Estos mecanismos de evaluación fueron diseñados en función de las estrategias generales y líneas de acción del plan, considerando los objetivos definidos, la estructura institucional propuesta y el diagnóstico territorial realizado. En este sentido, se conciben como instrumentos metodológicos adaptables a cada



tipo de acción o iniciativa, y orientados a generar información útil, accesible y periódica.

Se proponen dos herramientas principales, presentadas en los [Anexos IV y V](#) del documento:

**Cronograma de evaluación y medición del desempeño** (disponible en [Anexo IV](#))

Esta herramienta permite una evaluación rápida y periódica del grado de avance, desempeño y eficiencia de las acciones implementadas desde el área institucional de cultura provincial. Fue diseñada con el propósito de:

- Sistematizar momentos de evaluación a lo largo del ciclo de implementación de los programas y proyectos.
- Facilitar la detección temprana de desvíos o dificultades.
- Fortalecer la capacidad de respuesta y mejora continua.
- Proveer evidencia que sirva para la toma de decisiones y la planificación a futuro.

Se estructura como un cronograma que acompaña el desarrollo de las acciones con instancias de evaluación establecidas (trimestrales, semestrales o anuales según el caso), incluyendo herramientas como:

- Informes periódicos elaborados por los equipos técnicos.
- Relevamiento de datos a partir del Registro Provincial de Cultura.
- Indicadores de impacto económico, simbólico y social.
- Estadísticas básicas de participación, cobertura territorial y resultados.
- Encuestas breves a participantes, beneficiarios y agentes públicos.

Guía de autoevaluación para agentes públicos ([Anexo V](#))

Esta herramienta fue elaborada a partir de la adaptación de la Guía de Autoevaluación de la Red de Gobiernos Locales del Programa IberCultura Viva, programa de cooperación internacional de la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB). Su diseño partió de la necesidad de evaluar el impacto de las políticas



culturales desde un enfoque de derechos culturales y cultura viva comunitaria, incorporando los matices sociales, culturales y políticos propios del territorio rionegrino.

El objetivo de esta guía es que los y las agentes públicos provinciales puedan reflexionar sobre su propia práctica, identificar fortalezas y desafíos, y fortalecer su capacidad de gestión y planificación desde criterios como:

- Participación social y territorialidad.
- Enfoque de derechos y diversidad cultural.
- Coordinación interinstitucional e intersectorial.
- Transparencia y sostenibilidad.
- Escucha y vínculos con las comunidades.

Su aplicación permite recolectar datos cualitativos valiosos, no solo sobre el cumplimiento de los objetivos, sino también sobre la calidad de los procesos, los aprendizajes institucionales y el grado de apropiación de las políticas públicas por parte de los territorios.

Ambas herramientas fueron desarrolladas de forma articulada y pueden complementarse entre sí: mientras el cronograma permite un seguimiento técnico y cuantitativo de las acciones, la guía promueve una mirada reflexiva, cualitativa y situada sobre la práctica institucional y territorial. Esta combinación fortalece la integralidad del sistema de evaluación, valorando tanto los resultados como los procesos.

## **DISEÑAR ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

### **Crear plan de comunicación y Visibilizar y sensibilizar potencialidades de la IICC**

Desarrollamos un plan de comunicación para la Subsecretaría de Industrias Creativas e Innovación Cultural ya que resulta fundamental para consolidar la identidad institucional de un área que se encuentra en proceso de conformación.

Este plan no solo busca definir una narrativa propia, sino también proyectarla tanto hacia el interior del estado provincial (equipos de gobierno, secretarías y municipios) como hacia el exterior (sectores culturales, productivos y comunidades).



La visibilidad y la comprensión del rol de la subsecretaría fortalecen su legitimidad y su capacidad de articulación para construir un sentido que le permita integrarse al marco de una política pública más amplia.

Al mismo tiempo, es fundamental que esta propuesta comunicacional dialogue con la comunicación institucional de la gobernación y que sea parte de una narrativa gubernamental integral, reforzando el posicionamiento de la subsecretaría. Por lo tanto en todo momento se tuvo presente la conformación de los equipos de comunicación de la provincia al momento de presentar la propuesta.

Por otro lado, las industrias creativas se encuentran aún en proceso de reconocimiento como motor de desarrollo económico, social y simbólico, tanto por parte de la ciudadanía como de las distintas áreas del Estado. Un plan de comunicación estratégico permite visibilizar su impacto, conectar experiencias sectoriales y territoriales, e instalar el concepto de “industrias creativas e innovación” como parte central de la agenda pública.

Finalmente, el diseño de esta propuesta comunicacional fue resultado de un proceso basado en el diagnóstico territorial. Las entrevistas y reuniones mantenidas con referentes institucionales y actores culturales en diversas regiones de la provincia durante la primera etapa del relevamiento permitieron identificar desafíos, oportunidades y demandas comunicacionales concretas, es así que la propuesta del plan de comunicación no busca solamente informar, sino también tener una visión integradora y representativa para las realidades locales .

En ese sentido, el plan de comunicación, parte de un diagnóstico actual de la comunicación institucional, tanto de su estructura de equipo como en las acciones llevadas adelante. Para eso, hemos intercambiado correos electrónicos y charlas con el Subsecretario de Industrias Culturales e Innovación Cultural, como también con las personas responsables de prensa y comunicación de la Secretaría de Cultura. Además de revisar exhaustivamente las paginas web oficiales del Gobierno de Río Negro; el Ministerio de Desarrollo Humano, Deporte y Cultura, las redes sociales de estos y de los responsables institucionales de cada área.

Desde allí luego proyectamos una plan de comunicación como política estratégica para que las acciones tengan más y mejor alcance y con ello una campaña de sensibilización. Esta última en alianza con el Polo Audiovisual, detallado en el apartado de Esquema de Alianzas Estratégicas de este informe.

El Plan de Comunicación propuesta y la Campaña de Sensibilización están disponibles en los [Anexos VI](#) y [VII](#) respectivamente.





## **BÚSQUEDA DE ALIADOS ESTRATÉGICOS**

### **Esquemas de articulación con aliados estratégicos**

En el marco del diseño de un Plan Estratégico para el desarrollo de las Industrias Creativas de Río Negro y a partir de lo observado en las entrevistas y plasmado en el diagnóstico, consideramos fundamental generar una visión integral y multidimensional que reconozca la capacidad de los sectores creativos para impactar en los planos económicos, sociales y culturales de la provincia.

En este contexto, se plantea la necesidad de establecer alianzas estratégicas con actores del sector público y privado para potenciar los recursos existentes, generar sinergias y desarrollar acciones o programas conjuntos que consolidan al sector cultural y creativo.

Con un esquema de alianzas, se establece un modelo de colaboración interinstitucional que permite diseñar una propuesta atractiva para empresas y actores del sector privado, fomentando su participación en los proyectos resultantes de la implementación de la Ley de Mecenazgo. Actualmente, la Ley de Mecenazgo provincial está en proceso de normalización para ser puesta en práctica.

La creación de vínculos entre organismos gubernamentales, universidades, empresas y organizaciones del tercer sector permite trabajar en estrategias conjuntas para el financiamiento de proyectos culturales, la promoción y la profesionalización del sector, además de facilitar el acceso a redes de contacto y recursos técnicos para todos los actores de las industrias creativas. Por otro lado, estas alianzas también fortalecen las acciones de relevamiento de datos, mapeos y sistematización de la información proveniente del sector.

En función de los objetivos mencionados, el modelo de colaboración interinstitucional se estructura en distintos tipos de alianzas. Las alianzas público-públicas articulan organismos gubernamentales (municipios, provincia, nación) para coordinar acciones y políticas públicas, compartiendo recursos. En segundo lugar, las alianzas público-privadas permiten la vinculación con empresas, cámaras o asociaciones de comercio e inversores para impulsar el financiamiento y la profesionalización de los diferentes sectores. Las alianzas institucional-académicas fortalecen el vínculo con universidades o centros de investigación para desarrollar acciones de formación y asistencia técnica. Finalmente, las alianzas institucional-tercer sector involucran organizaciones culturales, colectivos artísticos, fundaciones y ONGs, con el objetivo de fortalecer la vinculación con la comunidad y la identidad cultural de la provincia.

Durante las acciones que permitieron el desarrollo del diagnóstico, se identificaron sectores con alto potencial de desarrollo y actores clave para aportar al



crecimiento de las industrias creativas en la provincia. Al mismo tiempo, se establecieron las principales necesidades del ecosistema creativo. Con esta información, se definieron criterios sobre la importancia de cada aliado según su capacidad de aporte en términos de recursos técnicos, financieros, compromiso y presencia territorial para generar impacto.

La estrategia de vinculación con los aliados se desarrolló en tres etapas. En primer lugar, se identificaron los aliados clave y se estableció un acercamiento inicial. Posteriormente, se definieron intereses, aportes y compromisos. Finalmente, la colaboración se formalizó a través de convenios o futuras acciones a mediano y largo plazo, con una evaluación mutua de los resultados y avances.

Para gestionar y ordenar las alianzas, se establecieron diferentes niveles de compromiso y tipos de socios, de acuerdo con su rol y grado de involucramiento. Los aliados internos son quienes forman parte de la Subsecretaría de Industrias Creativas o de la Secretaría de Cultura, mientras que los externos incluyen organizaciones o personas fuera de estas instituciones gubernamentales. También se diferencian los aliados directos de los indirectos: los primeros participan activamente en la ejecución de acciones, proyectos y programas, mientras que los segundos aportan recursos o respaldo institucional. Por último, los aliados activos tienen una participación constante en las acciones y proyectos, mientras que los pasivos no intervienen directamente, pero respaldan las iniciativas.

Dentro de esta clasificación, se incluyen los aliados institucionales (gobiernos municipales, provinciales y nacionales), los académicos (universidades y centros de investigación), los empresariales (cámaras de comercio, inversores, empresas) y los propios del ecosistema cultural o tercer sector (ONGs, fundaciones, colectivos artísticos y gestores culturales), quienes conforman la estructura de alianzas.

A continuación se presenta una actualización de los encuentros y avances con los aliados estratégicos.

Organismo: Instituto Provincial de Administración Pública (IPAP)

- Sector: Gubernamental
- Tipo de alianza: Público - Público
- Clasificación Nivel de compromiso: Externo - Indirecto
- Intereses, aportes, compromisos: Organismo provincial comprometido con la formación, capacitación e investigación en el sector público en Río Negro, aporta los recursos (plataforma, convocatoria, recursos humanos, apoyo administrativo) para generar contenido de capacitación para los agentes provinciales, relacionado a las Industrias Creativas.

La subsecretaría de Industrias creativas aporta el conocimiento del tema,



los docentes y la temática.

- Estado de alianza: **Activa** - se realizó la primera capacitación para agentes del sector público y se abrió el curso introductorio a las universidades y gestores culturales de la provincia. Las fechas de cursada se dieron desde el 27 de marzo al 11 de abril. Un total de 8 clases virtuales.

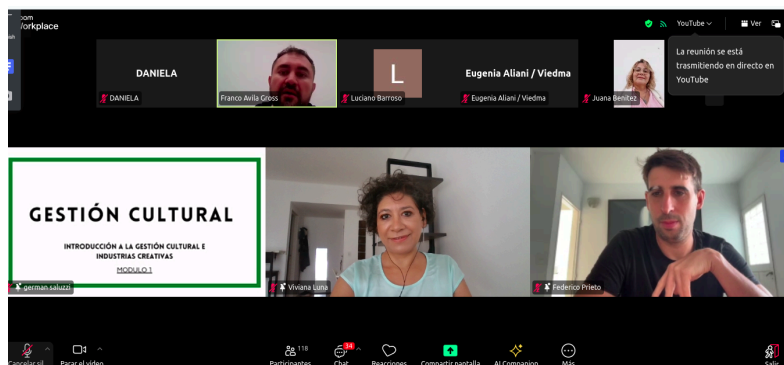


Foto 5: Captura de pantalla de la primera clase del curso introductorio a la gestión cultural e industrias creativas. Participaron en la apertura el Secretario de Cultura de Río Negro, Franco Avila Gross y la presidenta del Directorio de IPAP, la Lic. Juana Benítez

Organismo: Universidad Nacional del Comahue (UNCO)

- Sector: Académico
- Tipo de alianza: Institucional - Académico
- Clasificación Nivel de compromiso: Externo - Directo - Activo
- Intereses, aportes, compromisos: Interés conjunto en el trabajo de cooperación entre las partes para desarrollar actividades de formación académica y profesional, así como proyectos de investigación, extensión y articulación institucional de mutuo interés por su trascendencia educativa, científica, social y cultural en la necesidad de avanzar en la profesionalización de los múltiples agentes que intervienen en el campo de la cultura. La Secretaria de Cultura se compromete a conformar la mesa coordinadora de la Técnicaura Universitaria en Gestión Cultural vigente, con asesoramiento de profesionales específicos en la materia, Gestionar espacios físicos, proveer recursos, convocar especialistas, etc. La Universidad se compromete a ofrecer la infraestructura de la universidad para realizar programas de formación, ofrecer becas, proveer materiales de estudio.
- Estado de alianza: **Activa** - se realizó un encuentro con la Dra. Adriana Lía Goicochea y la subsecretaría de Industrias creativas e innovación cultural a través del Subsecretario Julian Chalde, para consensuar la

posibilidad de articular acciones. El convenio está firmado y la tecnicatura en Gestión cultural, abrió convocatoria.

Documento previo a la firma: [Link aquí](#)

Organismo: Fundación Argentina de Videojuegos (FUNDAV)

- Sector: Tercer Sector
- Tipo de alianza: Institucional - Tercer sector
- Clasificación Nivel de compromiso: Externo - Directo - Activo
- Intereses, aportes, compromisos: Interés conjunto en desarrollo del sector de videojuegos, visibilidad, mapeo y posicionamiento de las comunidades de la provincia a nivel federal y regional. La Secretaria de Cultura se compromete generar actividades que propicien el encuentro del sector, cooperar en el mapeo y registro de todos los actores participantes de la cadena de valor de los videojuegos. Apoyar el crecimiento de la Game Jam Patagonia.

La Fundación se compromete a aportar el conocimiento sobre las comunidades nacionales y reforzar el vínculo entre el área de cultura y las comunidades de la provincia.

- Estado de alianza: **Activa** - en proceso de firma de convenio o memorándum de cooperación para la gestión y producción de la “Jam sobre rieles patagónicos” (actividad previa a la Game Jam Patagónica). El 25 de febrero de este año, se realizó la primera reunión virtual de trabajo entre la subsecretaría de Industrias Creativas e Innovación Cultural y FUNDAV.



Foto 6: Captura de pantalla de la primera reunión de trabajo virtual. De izquierda a derecha: Equipo de trabajo del PE, V. Luna, Representante de FUNDAV, Alejandro Iparraguirre, Subsecretario de Industrias Creativas e Innovación cultural, Julián Chalde, Equipo de trabajo del PE, Federico Prieto.

Organismo: Tren Patagónico SA

- Sector: Gubernamental
- Tipo de alianza: Público - Público
- Clasificación Nivel de compromiso: Externo - Indirecto - Pasivo
- Intereses, aportes, compromisos: Desde la empresa pública se aporta la espacios relativos a la logística y la experiencia del Tren Patagónico. Las estaciones como los vagones. El compromiso es brindar espacios para generar acciones culturales y difusión de los bienes culturales de la provincia. La secretaria de cultura, realiza una curaduría sobre el contenido audiovisual y las acciones relacionadas a la “Jam sobre rieles”
  - Estado de alianza: **Activa** - Programación sobre contenido audiovisual, y en proceso de gestión y producción de la “Jam sobre rieles patagónicos”.

El 28 de marzo se realizó un encuentro virtual entre FUNDAV, la subsecretaría de Industrias Creativas e Innovación Cultural y Tren Patagónico con el objetivo de intercambiar información y definir roles y tareas para la actividad “Jam sobre rieles”. El compromiso, quedó por parte de la empresa de Trenes, en enviar información técnica para adaptar la propuesta a los espacios de los vagones. Estuvieron presentes esa videollamada, Alejandro Iparraguirre, coordinador de FUNDAV, Paula Garcia, equipo de comunicacion de Tren Patagónico SA, Paula Balucci, equipo comercial de Tren Patagónico SA, Julián Chalde, Subsecretario de Industrias Creativas e Innovación Cultural de la Prov de Rio Negro.

Al día de hoy, todavía no ha recibido la información prometida por parte de la empresa. Las fechas planteadas para la actividad son mediados de Junio o Septiembre.

Organismo: Polo Audiovisual

- Sector: Gubernamental
- Tipo de alianza: Público - Público
- Clasificación Nivel de compromiso: Interno - Directo - Activo
- Intereses, aportes, compromisos: Desde el equipo del Polo Audiovisual aportan la producción de cortos y material audiovisual solicitados por el equipo de comunicación de la secretaría con el objetivo de implementar una campaña de sensibilización sobre el concepto de las industrias creativas y visibilizar diferentes proyectos culturales activos en la provincia.

Estado de alianza: **Activa** - Actualmente el equipo del polo audiovisual está



realizando las entrevistas a los referentes sugeridos y preparando el material audiovisual para planificar la campaña de sensibilización sobre las industrias creativas. Las imágenes a continuación son del proceso de producción de la campaña que será pública.



Foto 7: Proceso de producción. Referente, Marcelo Candia, sector audiovisual. Fuente: Polo audiovisual.



Foto 8: Proceso de producción. Referente, Heraldo Rosales, sector música Fuente: Polo audiovisual.



Foto 9: Proceso de producción. Referente, Sofia Fernandez, sector artes visuales. Fuente: Polo audiovisual.

Organismo: Consejo Provincial de Cultura

- Sector: Gubernamental
- Tipo de alianza: Público - Público
- Clasificación Nivel de compromiso: Interno - Directo - Pasivo
- Intereses, aportes, compromisos: Es una área de trabajo gubernamental con capacidad territorial y la capacidad de replicar la política provincial cultural. La secretaría de cultura ha implementado a través del IPAP un programa de formación para los agentes culturales. Se acompañará las acciones diseñadas por los gobiernos locales para fortalecer a los sectores de las industrias creativas
- Estado de alianza: **Activa** - Se realizó una presentación de Diagnóstico sobre el estado de las industrias creativas en la provincia en la reunión del Consejo Provincial de Cultura, realizada el 8 de abril en Jacobacci.

Organismo: Ministerio de Modernización de RN

- Sector: Gubernamental
- Tipo de alianza: Público - Público
- Clasificación Nivel de compromiso: Externo - Indirecto - Pasivo
- Intereses, aportes, compromisos: Desde el equipo de modernización el aporte al desarrollo del Registro provincial de cultura, se realiza a través de los equipos técnicos para que pueda formar parte del ecosistema digital de integrabilidad de Río Negro. El compromiso de la secretaría es asegurar la participación del sector cultural en su totalidad para poder contar con datos relevantes que aporten a la toma de decisiones a nivel provincial
- Estado de alianza: **Activa** - Se entregó proyecto al equipo técnico del ministerio. Se han sucedido reuniones entre el subsecretario de Industrias Creativas e Innovación y el nuevo equipo del Ministerio de Modernización. La propuesta seguirá en desarrollo, los equipos del ministerio están comprometidos a realizar el acompañamiento técnico necesario al equipo técnico y desarrolladores que defina la secretaría de cultura. Actualmente se ha solicitado desde la secretaría de cultura un presupuesto para afrontar ese paso en el proyecto del registro.

Organismo: Agencia de Desarrollo Económico - Ministerio de Desarrollo Económico y Productivo de RN

- Sector: Gubernamental
- Tipo de alianza: Público - Público



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES



Río  
Negro

Secretaría de  
Cultura



- Clasificación Nivel de compromiso: Externo - Indirecto - Pasivo
- Intereses, aportes, compromisos: El interés es compartido por el desarrollo y profesionalización del sector emprendedor. Reconocer e integrar al sector cultural en el desarrollo y producción de productos permite abrir acceso a créditos y apoyos económicos destinados al sector emprendedor en general. La agencia cuenta con un programa en proceso de desarrollo que contiene una línea de ayuda a reforzar la adquisición de productos y servicios culturales a los organizadores de eventos y festivales relacionados a los aniversarios en los municipios. El compromiso de cultura es asistir con la difusión y experiencia en el sector, así como aportes a la plataforma de la agencia con contenidos específicos de las industrias creativas. La promoción de la identidad rionegrina es un eje de trabajo compartido.
- Estado de alianza: **Activa** - A la espera de los avances del programa y la plataforma.

Organismo: Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME)

- Sector: Privado
- Tipo de alianza: Público - Privado
- Clasificación Nivel de compromiso: Externo - Indirecto - Activo
- Intereses, aportes, compromisos: La ley de mecenazgo, en proceso de reglamentación permitirá la articulación de los proyectos culturales con el sector privado. También ampliar la capacidad de profesionalización del sector cultural en el ámbito comercial se potencia con las plataformas y actividades que proporciona la Confederación a todos los sectores. CAME cuenta con una mesa de trabajo para la línea de CULTURA, que es muy activa y cuenta con representantes en Río Negro. Por lo tanto la acción de generar formalizar un cronograma de trabajo conjunto está en proceso.
- Estado de alianza: **Activa** - Se realizó un encuentro presencial entre las autoridades de cultura de la provincia y los representantes de la mesa de trabajo CAME Cultura para plantear calendarios de próximas acciones y explorar la posibilidad de un convenio de trabajo. El encuentro se realizó el día 4 de abril en las oficinas de CAME en Buenos Aires. Se realizó registro fotográfico que fue publicado por las [RRSS de CAME Cultura](#)





Foto 10: Encuentro de trabajo entre autoridades de Cultura de Río Negro y mesa de trabajo de cultura la Confederación Argentina de la Mediana Empresa. En la foto de izquierda a derecha, Secretario de cultura de Río Negro, Franco Avila Gross, referente de la mesa de Cultura en CAME, Alejandra Mocchioli, Subsecretario de Industrias Creativas e Innovación cultural, Julián Chalde. Fuente: CAME Cultura

#### Listado de alianzas sugeridas:

Organismo: Agencia de turismo RN (Min. de Gob. Trabajo y Turismo)

- Sector: Gubernamental
- Intereses, aportes, compromisos: Promover y difundir los bienes y servicios culturales como parte de la oferta turística de la provincia. Fortalecer la imagen de la cultura rionegrina.

Organismo: Asociación Argentina de Organizadores y Proveedores de Exposiciones, Congresos, Eventos y Burós de Convenciones (AOCA)

- Sector: Privado
- Intereses, aportes, compromisos: Desarrollar propuestas desde los diferentes sectores de las Industrias Creativas para asociar experiencias a programas turísticos existentes. Bariloche, es una ciudad asociada a AOCA, es ideal apoyar la asociación de otras ciudades de la provincia donde existe un desarrollo de las industrias creativas en crecimiento.

Organismo: Asoc. de colectividades

- Sector: Tercer sector
- Intereses, aportes, compromisos: Diseñar una línea de trabajo para el desarrollo de las producciones de bienes y servicios culturales de las colectividades, también proponer esquemas de formación para optimizar la comercialización de los productos y promover crecimiento en las

economías regionales.

### **Acciones para realización de relevamientos, procesamiento de datos y sistematización**

El relevamiento y la sistematización de datos son fundamentales para consolidar las alianzas estratégicas, ya que brindan información objetiva para planificar acciones, gestionar recursos y evaluar el impacto de las políticas implementadas. Para optimizar este proceso, el Registro Provincial de Cultura se presenta como una herramienta clave para fortalecer la efectividad de estas acciones. A través de su integración con la Dirección de Estadísticas y Censos, se podrá acceder a informes periódicos que permitan evaluar la evolución de las industrias creativas. Así se facilitará la identificación de oportunidades para el crecimiento y la formulación de políticas públicas más efectivas.

El Registro Provincial de Cultura integrado al Ecosistema Digital de Integrabilidad de Río Negro, proyecto liderado por el Ministerio de Modernización es la acción principal en el marco de relevamientos y sistematización de datos. Al mismo tiempo una vez sistematizada y disponible la información del registro, se amplían las posibilidades de alianza con entidades académicas especializadas en el manejo de datos culturales y económicos, fortaleciendo así la capacidad de análisis y planificación del sector cultural. Actualmente tanto la alianza con el ministerio de Modernización y con la Universidad del Comahue están activas y la segunda en vísperas de firmar el convenio de cooperación, que será presentado en el informe final.

### **DISEÑO DE PLAN DE ACCIÓN**

Para la tarea que consistió en diseñar un plan de acción, y la tarea orientada a proponer espacios que conecten oferta y demanda, se trabajó a partir del análisis de los resultados del diagnóstico, así como del Análisis Sectorial de las Industrias Culturales de Río Negro expuesto más arriba.

A partir de allí, se comenzó a delinear creativamente un conjunto de acciones destinadas a resolver demandas y desafíos comunes a los distintos sectores que conforman las industrias creativas de la provincia. Estas acciones, en su conjunto, constituyen programas específicos para el sector. Dichos programas deben volcarse en la construcción de la política cultural pública de Río Negro.

Para esta tarea, mantuvimos una reunión presencial con el Subsecretario de Industrias Culturales de Río Negro, Julián Chalde, el 3 de abril en la Ciudad de



Buenos Aires, aprovechando su participación en el Consejo Federal de Cultura celebrado el 4 de abril en la Secretaría de Cultura de la Nación.

Por lo tanto, en los [Anexos X y XI](#) se estipulan propuestas concretas para ejecutar desde el área institucional de y para las Industrias Culturales del Gobierno de la Provincia de Río Negro, teniendo en cuenta, a su vez, el esquema de alianzas sugerido.

Se cree que es de suma importancia implementar cuanto antes estos esquemas con el fin de fomentar la producción y circulación de bienes y servicios culturales, que contemplen espacios de intercambio y comercialización e impulsen la creación de empleo y las oportunidades para los diferentes referentes, emprendedores y gestores culturales. Es así que se consolidan los circuitos de producción y consumo cultural, generando beneficios para otros sectores como pueden ser los de gastronomía y turismo.

### **Crear plan de formación**

Para el diseño de un plan de formación que sea contemplado en el Plan Estratégico, nos centramos en lo recabado a partir de los recorridos territoriales, indagaciones y entrevistas realizadas en el marco de este proyecto en la provincia de Río Negro. Las síntesis incluidas en el diagnóstico y los informes preliminares dan cuenta de que estamos ante un ecosistema cultural diverso, dinámico y con gran potencial de desarrollo, sustentado en una estructura institucional que se ha venido fortaleciendo en los últimos años. Este proceso se ha apoyado en normativas como la Ley Provincial de Cultura, la Ley de Mecenazgo, la Ley de Patrimonio Cultural y la creación del Consejo Provincial de Cultura, las cuales sientan las bases para una política cultural pública con perspectivas estratégicas.

En este marco, el área de Industrias Culturales y Creativas busca promover una agenda orientada al desarrollo sostenible, la generación de valor agregado en los proyectos culturales y la articulación con otros sectores para alcanzar sus objetivos.

Sin embargo, el diagnóstico realizado en las cinco regiones de la provincia en el marco de este proyecto evidencia importantes desafíos. Entre ellos, se destacan la necesidad de mejorar las capacidades técnicas y estratégicas de los agentes culturales, la escasa articulación entre cultura y economía local, y las desigualdades territoriales en el acceso a recursos, redes e instancias de formación.

Se parte de la idea de que la formación es una herramienta fundamental para fortalecer el campo cultural rionegrino. Y que no solo permitirá mejorar las habilidades técnicas de gestión, sino que también posibilitará la construcción de



masa crítica que sea capaz de incidir en el diseño e implementación de las políticas culturales necesarias. A través de propuestas pedagógicas de formación, se pueden generar espacios de encuentro, entendimiento mutuo y proyección colectiva, que son claves para el diseño de proyectos culturales con arraigo territorial y perspectiva futura.

Muchas de estos conceptos fuimos trabajando e identificando su potencial en el Curso que dimos con IPAP, que está explicado en el informe de alianzas estratégicas, como también en la reunión anual del Consejo Provincial de Cultura expuesto en la Tarea 1.

A continuación se detallan dos programas de formación que hemos realizado en este último mes: Por un lado, y en alianza con el IPAP, el Curso de “Introducción a la gestión cultural e industrias creativas” y luego la charla pedagógica de “Estrategias de comercialización para los emprendedores de las Industrias culturales y creativas” dictada por el Lic. Mariano Mastrangelo, y en articulación con la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME).

### **Resultados de la propuesta de formación “Introducción a la gestión cultural e industrias creativas”**

En el marco de las estrategias orientadas al fortalecimiento del desarrollo cultural en la Provincia de Río Negro, se llevó a cabo el **primer ciclo de formación en gestión cultural e industrias creativas**, destinado a agentes pertenecientes a las áreas de cultura, turismo y producción. Esta propuesta formativa se diseñó con el objetivo de fortalecer las capacidades técnicas de quienes intervienen en la planificación y ejecución de políticas culturales públicas en el ámbito provincial.

El programa fue impulsado por la Secretaría de Cultura, en articulación con el Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP), y contó con el acompañamiento del Ministerio de Modernización, que brindó soporte técnico y plataformas digitales para el dictado de las clases. Las instancias formativas se desarrollaron de manera sincrónica a través de ZOOM, y los contenidos fueron posteriormente alojados en la plataforma MOODLE, facilitando el acceso asincrónico a las clases grabadas.

La convocatoria estuvo abierta entre el 18 y el 26 de marzo, alcanzando un total de **399 inscripciones**. Las localidades con mayor representación fueron: **Viedma (63 inscriptos), San Carlos de Bariloche (44 inscriptos), General Roca (40 inscriptos), Cipolletti (24 inscriptos) e Ingeniero Jacobacci (20 inscriptos)**. También se registró participación de agentes de otros municipios y parajes de la provincia, tales como El Bolsón, Valcheta, Catriel, Chichinales, Fernández Oro, San



Antonio Oeste, Choele Choel, Los Menucos, Luis Beltrán, Chimpay, Las Grutas, Guardia Mitre, Cinco Saltos, Dina Huapi, Allen, Ministro Ramos Mexía, Sierra Grande, Maquinchao, Ñorquinco, General Enrique Godoy, Lamarque, El Cóndor, Cervantes y Pilcaniyeu.

El trayecto formativo constó de **cuatro módulos**, desarrollados entre el 27 de marzo y el 11 de abril, con un total de ocho encuentros virtuales de tres horas de duración cada uno, según el siguiente cronograma:

- **Módulo 1 - Gestión cultural:** 27 y 28 de marzo: [Link clase 1](#)
- **Módulo 2 - Industrias creativas:** 31 de marzo y 1 de abril: [Link clase 3](#) y [Link clase 4](#)
- **Módulo 3 - Comunicación:** 3 y 4 de abril [Link clase 5](#) y [Link clase 6](#)
- **Módulo 4 - Plan Estratégico:** 10 y 11 de abril [Link clase 7](#) y [Link clase 8](#)

Programa final: [Link aquí](#) y flyer convocatoria: [Link aquí](#)

Certificados entregados: [Link aquí](#)

El acto de apertura contó con la participación del secretario de Cultura de la Provincia, **Franco Ávila Gross**, y la presidenta del Directorio del IPAP, **Juana Benítez**, quienes dieron la bienvenida a las y los participantes.

Del total de las 399 personas inscritas, **160 participaron del primer encuentro**, y la asistencia promedio durante el resto de las clases fue de **70 personas**. Finalmente, **62 participantes completaron la totalidad de las actividades y accedieron a la certificación correspondiente**.

El diseño pedagógico del curso incluyó instancias de reflexión individual, trabajo grupal y aplicación práctica de contenidos. Durante los dos primeros módulos, se propusieron ejercicios de autoevaluación y preguntas orientadoras. En los módulos finales, se desarrollaron actividades grupales vinculadas al diseño de una campaña de comunicación y la elaboración de un plan estratégico para un proyecto cultural, promoviendo el trabajo colaborativo y el fortalecimiento de redes de gestión.

Con respecto a las reflexiones de los alumnos que se dieron en el Módulo 1 y 2, compartimos el siguiente resumen y conclusiones:

MÓDULO 1: Frente al siguiente enunciado: “Desafíos culturales rionegrinos. Entendiendo que la política cultural no es lo que solo se imparte desde los





gobiernos, sino que también son accionadas desde Instituciones Académicas, ONGs, Grupos u organizaciones que desarrollan proyectos, empresas privadas, etc.“

Las respuestas recogidas fueron realizadas por **50 alumnos** del total de la cohorte y se destacan los siguientes ejes para trabajar en acciones y políticas futuras:

1. La Cultura como responsabilidad compartida: Las políticas culturales son concebidas como procesos colectivos que involucran al Estado, pero también a organizaciones sociales, instituciones educativas, colectivos artísticos y el sector privado.

2. Desigualdades territoriales: Se identifican asimetrías en el acceso a bienes y servicios culturales, especialmente entre las diferentes regiones de la Provincia, por lo cual se demanda un enfoque que contemple la diversidad territorial con mayor compromiso.

3. Necesidad de articulación y participación: Se plantea la importancia de fortalecer los vínculos interinstitucionales y habilitar espacios de participación que permitan la planificación cultural conjunta entre actores culturales del territorio y el estado provincial.

4. Profesionalización y sostenibilidad: Surge como prioridad el acceso a formación, herramientas de gestión y financiamiento que permitan dar continuidad y sustentabilidad a los proyectos culturales existentes.

5. Cultura como dimensión estratégica: Se reconoce a la cultura como un factor clave para la cohesión social y la construcción de ciudadanía por lo que se solicita una mayor agenda pública que pueda ser comunicada de manera efectiva.

MÓDULO 2: Frente al siguiente enunciado: ¿Cómo se puede proteger la cultura local en un mundo donde las industrias culturales globales dominan el mercado? y ¿Es importante contar en el gobierno provincial con un área específica para las industrias culturales y creativas? ¿Por qué?

Las respuestas recogidas fueron realizadas por **14 alumnos** del total de la cohorte y se destacan los siguientes ejes para trabajar en acciones y políticas futuras:

1. Reforzar la identidad y el sentido de pertenencia





2. Incluir a la cultura en las actividades y contenidos educativos: se propone transmitir las tradiciones y expresiones culturales desde las escuelas y en espacios comunitarios.
3. Crear espacios para mostrar las producciones locales y regionales: se considera fundamental contar con ferias, festivales, redes y medios que den lugar a la cultura local y regional.
4. Contar políticas públicas activas y claras: se espera un rol más fuerte del Estado provincial para acompañar, proteger y dar visibilidad a las producciones culturales propias.

Con respecto a la importancia de contar con un área específica de las industrias creativas en la estructura de la gobernación, la respuesta general fue: “**si, es importante**” y surgió además la propuesta de ejes de trabajo específicos:

1. Dar visibilidad a los sectores de las IC: muchas veces las industrias creativas no tienen el lugar que merecen dentro de las políticas públicas. Tener un área específica ayudaría a poner el tema en agenda.
2. Reconocer su valor económico y social: se destacó la necesidad de visibilizar el trabajo, la innovación y las oportunidades de desarrollo que se generan desde el sector.
3. Mejorar la planificación: una estructura institucional permitiría organizar políticas más claras y con mayor alcance territorial.
4. Favorecer la articulación con otras áreas: se mencionaron las áreas de educación, turismo, producción como articuladores naturales con el área de cultura para potenciar proyectos y propuestas de las Industrias Creativas.

Con respecto a las actividades de los Módulos 3 y 4, la particularidad en ambos fue la de realizar propuestas. Es así que se recibieron **57 propuestas de campañas de comunicación cultural**, mientras que los alumnos entregaron **23 propuestas de un plan estratégico para proyectos culturales**. En todos los casos los ejercicios fueron planteados en equipos con un promedio de 2 a 4 participantes.

MÓDULO 3: Cómo resultado de las propuestas recibidas se puede inferir que se entiende a la comunicación cultural como herramienta para visibilizar proyectos, fortalecer identidades locales y fomentar la participación de la comunidad. Las campañas se organizaron en torno a objetivos como la promoción de valores culturales, el acceso a bienes simbólicos y la articulación con públicos diversos. También se pudo observar un enfoque muy dinámico hacia el uso de medios digitales. La mayoría de las propuestas incorporan un breve diagnóstico del contexto e identifican a los públicos destinatarios y canales de comunicación de una manera muy amplia. En general, se menciona la necesidad de una planificación como un elemento clave para garantizar la efectividad y sostenibilidad de las acciones de comunicación cultural.

MÓDULO 4: En los ejercicios presentados se refleja una mirada integral sobre el diseño y desarrollo de proyectos culturales. Se reconoce la necesidad de la planificación por etapas, la definición de objetivos, y la identificación de actores clave. En general las propuestas abordan el diagnóstico territorial como una herramienta necesaria, haciendo parte imprescindible del plan. Aunque se reconoce el público beneficiario se detectan algunas problemáticas al momento de diseñar acciones concretas a implementar y hacerlas dialogar con los recursos disponibles. Asimismo, es importante señalar que se han incluido algunas estrategias de evaluación que permiten medir el impacto de las acciones propuestas. La mayoría de propuestas presentadas reconoce la importancia del trabajo colaborativo y la vinculación con instituciones del ecosistema cultural, y el privado.

#### A modo de conclusión

A lo largo de la cursada de los cuatro módulos podemos destacar una clara conciencia sobre el valor estratégico de la cultura como herramienta para transformar realidades locales. Los alumnos mostraron interés en comprender el rol de las industrias culturales y creativas, sino que además en pensar cómo proteger las identidades locales frente a la globalización, y cómo fortalecer las políticas públicas. Las reflexiones y trabajos entregados revelan una conciencia sobre la importancia de la comunicación y la planificación como componentes fundamentales para que los proyectos culturales tengan impacto y continuidad. Es notable, cómo en paralelo se reconoce la necesidad de contar con herramientas de formación específicas que permitan profesionalizar la gestión cultural en todos sus niveles público y privado. En coincidencia otro punto a potenciar es el fortalecimiento de la articulación entre sectores —gobierno, sociedad civil, academia, sector privado— como condición necesaria para impulsar propuestas culturales con sentido, arraigo y proyección a largo plazo.

#### **Resultados de la propuesta de formación “Estrategias de comercialización para los emprendedores de las Industrias culturales y creativas”**

La presente propuesta se enmarca en el espacio de capacitación concebido como una herramienta concreta para acompañar el crecimiento del sector cultural y emprendedor. La iniciativa responde a la necesidad de fortalecer la profesionalización, la visibilidad y el acceso a recursos y herramientas que permitan la comercialización de los bienes y servicios culturales.

Esta acción forma parte de un proceso más amplio de implementación de políticas públicas provinciales orientadas al desarrollo emprendedor del sector, y se proyecta como el primer paso hacia futuras instancias de formación conjunta entre



la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) y la Secretaría de Cultura. Integrando así referentes de los ámbitos económico, turístico y cultural.

La articulación interinstitucional que dio origen a esta experiencia involucró a la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), la Secretaría de Cultura de Río Negro, la Federación de Entidades Empresarias de Río Negro (FEERN), con el acompañamiento del Ente Cultural Patagónico.

Con una convocatoria que se extendió desde el 19 de abril al 24 de abril, se inscribieron **101 emprendedores**. Donde se identificaron como pertenecientes al sector diseño (14 personas), artes visuales (11 personas), audiovisual (6 personas) y música (6 personas), el resto se identificó bajo la clasificación de “varios”.

Flyer de la actividad: [Link aquí](#)

La capacitación se brindó con un formato virtual y la transmisión se realizó desde la sede de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) en CABA. Allí estuvieron presentes en la apertura, Julian Chalde, subsecretario de Industrias Creativas e innovación de Río Negro, Alejandra Mocchioli, coordinadora de la mesa de trabajo CAME Cultura, Beatriz Tourn, secretaria general de CAME y el Lic. Mariano Mastrangelo, quien brindó la capacitación. Mientras que el Secretario de Cultura de Río Negro, Franco Avila Gross participó de manera virtual.

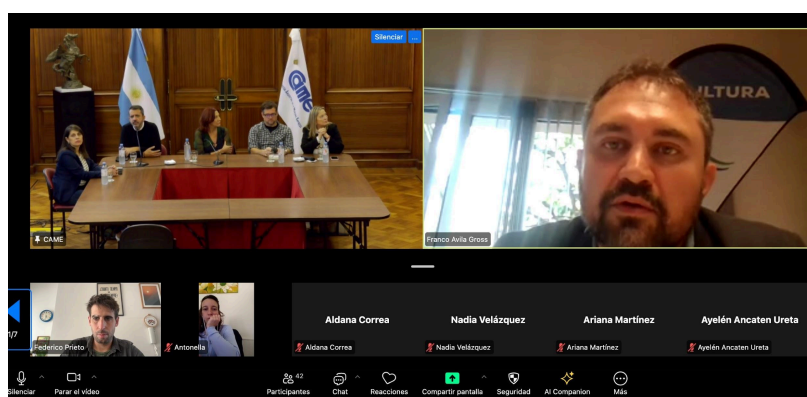


Imagen 11: Capacitación vía zoom. De izquierda a derecha: Sede CAME en CABA, Patricia Mayer, equipo de trabajo, Lic. Mariano Mastrangelo, capacitador, Beatriz Tourn, secretaria general de CAME, Julián Chalde, Subsecretario de Industrias Creativas e Innovación de Río Negro, Alejandra Mocchioli, coordinadora de CAME CULTURA, Franco Avial Gross, Secretario de Cultura de Río Negro, Federico Prieto, moderador y equipo de trabajo, participantes de la capacitación.

A partir de esta experiencia, se presentaron las principales acciones y pasos para comenzar a comercializar productos y servicios. Por ejemplo, que implica definir destinos de venta, como confeccionar una oferta y conocer las herramientas principales para una planificación comercial. Este espacio permitió que los

emprendedores culturales no solo desde lo artístico, sino también desde una lógica de mercado, sin perder su identidad cultural.

Imágenes de la actividad: [Link aquí](#)

Por ende, la formación en gestión cultural e industrias creativas contribuye a consolidar un lenguaje común entre los distintos niveles del Estado y los actores del sector cultural, promoviendo espacios de gestión gubernamentales más colaborativa. También en el reconocimiento de la transversalidad que tiene la cultura en el desarrollo integral, en sus accionar en y con: la economía, la educación, el turismo, la producción, el cuidado del ambiente y los derechos humanos.

El Plan de Formación se encuentra disponible en el [Anexo XII](#). Y ha sido diseñado en articulación con universidades públicas y el Consejo Provincial de Cultura, integrando los aportes del diagnóstico territorial. Se propone como una herramienta estratégica para acompañar el fortalecimiento institucional, profesional y colectivo del sector cultural rionegrino, promoviendo una formación situada, participativa y con enfoque de derechos.

## **ELABORACIÓN Y CONFECCIÓN FINAL DEL PLAN ESTRATÉGICO**

Para la elaboración del Plan Estratégico se tuvieron en cuenta todos los resultados y variables de las tareas anteriores. Durante el proceso de diseño del Plan, se mantuvo comunicación permanente con la contraparte provincial para consultar los avances sobre algunas de las sugerencias transmitidas, a través de reuniones presenciales, virtuales, llamadas telefónicas y/o mensajes de WhatsApp.

Asimismo, en distintas instancias participamos en propuestas concretas, como el Curso de Introducción a las Industrias Culturales y Gestión Cultural, y también a través de diálogos informales con agentes culturales del gobierno y de sectores privados e independientes. Estas interacciones nos permitieron profundizar las respuestas al diagnóstico y delinear de mejor manera las acciones y proyectos a incluir en el Plan Estratégico.

Por ende, desde el punto de vista metodológico, además de este informe final —junto con los informes previos y los [anexos](#) contenidos en él— se adjunta por separado el Plan Estratégico propiamente dicho. Este documento incluye el diagnóstico y los demás productos entregables, los cuales servirán como material de guía y consulta tanto para la Subsecretaría de Industrias Culturales e Innovación Cultural del Gobierno de la Provincia de Río Negro como para la Secretaría de Cultura.



## CONCLUSIÓN

El presente informe final sintetiza un proceso integral de diagnóstico, diseño estratégico y planificación para el desarrollo sostenible de las industrias culturales y creativas en la provincia de Río Negro. A través de la decisión política del gobierno provincial y con el apoyo del Consejo Federal de Inversiones, fue posible articular un equipo para llevar adelante tareas de indagación territorial en las distintas regiones culturales de la provincia, generando herramientas orientadas al fortalecimiento institucional, la profesionalización del sector y la implementación de políticas públicas con una mirada federal, inclusiva de los distintos sectores y sostenible en el tiempo.

El proceso desarrollado permitió relevar información que, a modo de diagnóstico, brinda una comprensión del estado actual del ecosistema de las industrias culturales. A partir de ello, se construyeron propuestas concretas que responden a las necesidades y potencialidades de cada territorio y sector.

Junto con el diagnóstico, se diseñaron una nueva estructura institucional, mecanismos de evaluación, un plan de formación, un registro provincial, estrategias de acción y un plan de comunicación orientado a sensibilizar a la población en general. Estos productos se complementan entre sí y constituyen una hoja de ruta para el desarrollo de un plan estratégico de mediano plazo.

Por lo tanto, este trabajo puede sentar las bases para una nueva etapa en la política cultural pública rionegrina, con herramientas adaptables a los distintos contextos territoriales y alineadas con mejores prácticas de gestión pública cultural.

Fin del informe: Entregando las tareas pendientes:

Tarea 2.3 Esquema de mecanismos de medición de resultados para evaluar el impacto e iniciativas.

Tarea 5 Definir la política pública a implementar el Plan Estratégico.

Tarea 5.1 Diseño del plan de acción.

Tarea 5.2 Proponer espacios que conectan Oferta y Demanda.

Tarea 6. Elaboración y confección final del Plan Estratégico.

Y con ello los informes previos, los [anexos](#) con cada tarea terminada y el Plan Estratégico como producto final que contiene los siguientes elementos según convenido:

- Diagnóstico de las Industrias Culturales en la Provincia (relevamiento y mapeo).
- Creación del Registro de Cultura Provincial (Base de datos).



- Propuesta de una estructura organizativa eficiente, con mejora en la distribución de roles para la Subsecretaría de Industrias Creativas e Innovación Cultural.
- Esquema de una propuesta eficiente y efectiva para la ejecución de la política pública a implementar por parte del área en referencia.
- Propuesta de cronograma para evaluación rápida y medición del desempeño y eficiencia de la implementación de las acciones que se tomen como elementos de la política pública.
- Construcción de una Guía de autoevaluación para que implementen los equipos de la Secretaría de Cultura de Río Negro. Se incluye en el cronograma la técnica y metodología a utilizar.
- Diseño de un plan de comunicación para la Subsecretaría de Industrias Creativas e Innovación Cultural.
- Propuesta de un esquema de campaña de sensibilización y construcción de pertenencia de la comunidad a los bienes y servicios culturales que se producen en la Provincia.
- Construcción de un esquema sólido de alianzas estratégicas que permitirá ampliar el horizonte de la incidencia de la política pública destinada al sector de las industrias creativas provinciales.
- En el marco del diagnóstico, se presentará un análisis de las potencialidades de los sectores de las industrias culturales, el diseño y la innovación cultural, mediante la colaboración con áreas específicas relacionadas.
- Confección de un plan de acción con programas y políticas para el sector cultural.
- Propuesta con análisis preliminar sobre el impacto de la producción de espacios de intercambio y comercialización de bienes y servicios culturales, como una feria o mercado de artes y/o diseño como arte de estrategia de fomento a las industrias culturales donde se visibilice la producción con sentido de identidad.
- Diseño de un plan específico de Formación Cultural que sirva para la ejecución de la acción cultural.

Damos por finalizada la propuesta. quedando a disposición:



*Federico Prieto*  
30/ 04 / 2025