

PROVINCIA de RIO NEGRO

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

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

ANEXO III

PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EFICIENTE

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**

Nueva Institucionalidad para el Area de Cultura del Gobierno de Río Negro

La institucionalidad cultural es un tema en profundo y dinámico debate a lo largo y ancho de los continentes, principalmente en América y Europa. Porque su variación en formatos depende de la idiosincrasia política que impera en cada Estado, como también en los programas de gobierno que se intentan llevar adelante y que definen el rol del Gobierno o la Administración Pública para el Estado. Pudiendo predominar elementos subsidiarios y de acompañamientos activos o elementos donde el Estado cumple una función de garante del orden y dejar librado a una autorregulación de los procesos. Principalmente de la economía.

En términos culturales, estas disyuntivas se dan en cómo se diseñan las políticas culturales, si vienen desde la demanda concreta de la ciudadanía organizándose para lograr atención e institucionalidad a sus acciones, o un Estado que imponga un modelo determinado de participación para la realización de la política cultural.

Principalmente lo que se pone en juego, como eje estructural de la política cultural, es el campo jurídico y normativo encarnado en los derechos culturales, la creación o no de instituciones sectorizadas, como también las formas de financiamiento a los proyectos culturales en su conjunto.

Centrándonos en la Provincia de Río Negro, debemos tener una consideración especial en las leyes provinciales de aplicación para el ámbito de cultura recientemente sancionadas, particularmente la N° 3738 de Fomento a la Actividad Cultural y la N° 5521 de Fomento a las Industrias Creativas. En la cual la primera tiene por "Objeto: Fomentar e incentivar a la actividad privada para la financiación de proyectos culturales". De esta manera, habilita el mecanismo de Mecenazgo, donde una persona física o jurídica puede aportar para la producción de proyectos de las industrias culturales de la Provincia, deduciendo sus obligaciones fiscales. La norma crea un Consejo provincial de Mecenazgo. Y en la segunda que establece como política prioritaria del Estado, el desarrollo, la promoción y el fomento de las Industrias Creativas y Culturales en la provincia creando, a su vez, un fondo para el desarrollo de las mismas.

El diagnóstico que hemos producido nos da la pauta de lo dificultoso que se hace el sostenimiento de los Proyectos culturales sin alianzas estratégicas del sector público y privado que acompañen el desarrollo de los mismos, representado en la misma Ley de mecenazgo, en apoyos directos del Estado o en la capacidad de



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES



**Río
Negro**

Secretaría de
Cultura

lograr la infraestructura necesaria.

Partiendo de estas variables, creemos que la modificación del ordenamiento jurídico institucional del área de cultura del Gobierno de Río Negro, es fundamental al momento de lograr una dinámica ágil y eficiente en el acompañamiento y la gestión de los procesos culturales que se llevan adelante en la provincia, a partir de lograr un espacio de articulación público - privado que va a permitir lograr cambios positivos en la administración de los recursos y en la vinculación con otros sectores fundamentales para el desarrollo de Río Negro.

Con lo mencionado anteriormente, el marco legislativo provincial, el diagnóstico que hemos producido, y sumando variables que tienen que ver con la descentralización poblacional que existe en la provincia (tres ciudades concentran el 50% de la población: Bariloche, Gral Roca y Cipolletti) y las nuevas estructuras gubernamentales que se crearon: Agencia de Turismo y la Agencia de Desarrollo Económico nos indican que transformar toda el área de cultura del Gobierno de Río Negro en una nueva estructura es una posibilidad, pero requiere un análisis basado en modelos de apoyo a la cultura.

El Sistema de Información Cultural del Mercosur (SICSUR) se ha propuesto, desde el 2009, ocuparse fuertemente, junto a los países miembros, por el desarrollo cultural de la región. A partir de mejorar los mecanismos institucionales en los cuales se implementan las políticas culturales. En una de sus publicaciones más importantes, en 2012, estableció un estudio comparativo del rol que el Estado puede ocupar al momento de enfrentar la tarea de diseño de esas políticas. Utilizando a los estudios realizados por Hillman-Chartrand y McCaughey quienes identifican cuatro modelos de financiamiento y gestión cultural. Esta propuesta se centra en estos modelos: El Modelo de Patrocinio, donde el Estado financia y gestiona directamente la cultura; el Modelo Facilitador, donde se promueve la participación de actores privados a través de incentivos; el Modelo Arquitecto, en el cual se desarrollan marcos regulatorios y organismos descentralizados; y el Modelo Ingeniero, donde el Estado diseña y orienta las estrategias de mercado para la Cultura.

Teniendo en consideración la existencia de leyes como la de Mecenazgo y Fomento a las Industrias Creativas, sumado a los organismos que ya existen en Cultura como el Consejo Provincial de Cultura, creado por la Ley Provincial 5406, que además, divide el territorio provincial en seis regiones culturales: Alto Valle Este, Alto Valle Oeste, Andina, Atlántica, Sur y Valle Medio. El Polo Audiovisual que tiene



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES



Río
Negro

Secretaría de
Cultura

su marco regulatorio en la Ley 5743 de fomento audiovisual; el Fondo Editorial Rionegrino , El Mercado de Artesanías, los 4 museos provinciales y las 107 Bibliotecas Populares coordinadas por área específica en la grilla de la actual Secretaría de Cultura; sumado a eso, la Filarmónica Provincial como organismo estable y el rol de la política cultura en el fomento para la inclusión y la reafirmación de la identidad provincial a partir de los Juegos Culturales y el acompañamiento a las Fiestas Populares nos da un marco de referencia para pensar que lo mejor se adaptaría es un modelo mixto entre "Facilitador" y "Arquitecto", y haciendo una análisis entre los formatos que se proponen en estas líneas: Ente, Agencia, Instituto; creemos que una Agencia de Cultura Provincial puede operar bajo el modelo "Arquitecto", estableciendo reglas claras para el fomento de la cultura y facilitando recursos sin depender exclusivamente del financiamiento estatal.

También considerando los casos que tenemos en otras provincias de Argentina, podemos analizar el Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires: que fue creado en 2021 con autonomía operativa dentro de la estructura gubernamental bonaerense. El mismo funciona como un organismo descentralizado, con capacidad para administrar fondos propios y generar programas específicos para diferentes sectores culturales. Articula con otros ministerios para potenciar el impacto de la cultura en el desarrollo económico y social.

La Agencia Córdoba Cultura es un organismo descentralizado del Gobierno de Córdoba con personería jurídica propia, creado a principios de este siglo con un nuevo ordenamiento del Estado Provincial. La Agencia gestiona programas de financiamiento cultural, fondos de fomento y programas de inclusión artística. Contiene un esquema de gobernanza participativa con representación de distintos sectores culturales que le ha servido para generar espacios participativos de decisión y diagnóstico. Una característica puntual, es que tiene dos sedes, una en Córdoba Capital y otra en la segunda ciudad más grande de la Provincia: Río Cuarto, logrando descentralizar los recursos.

Y, otro de los ejemplos, es el Instituto de Cultura de Chaco, que fue creado con autonomía administrativa, es el principal organismo encargado de la promoción cultural en la provincia. Tiene la capacidad de administrar fondos de fomento, impulsar industrias culturales y coordinar políticas de acceso y participación ciudadana en la cultura.

La transformación de la actual estructura de Cultura en una Agencia Provincial de Cultura permitiría mejorar la eficiencia en la gestión de recursos, optimizar la implementación de políticas de fomento y fortalecer la articulación con



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES



Río
Negro

Secretaría de
Cultura

actores públicos y privados. A diferencia de un Instituto, que tiende a enfocarse en un sector específico, o un Ente Autónomo, que suele depender de una gobernanza más burocrática, la agencia ofrece una combinación de autonomía, flexibilidad y eficiencia.

Una agencia tiene la característica de tener una administración ágil, porque podría tener autonomía con regulación estatal, para eso sería clave equilibrar el financiamiento estatal con incentivos privados y generar circuitos de comercialización. A diferencia de la actual Secretaría, que tiene una gran dependencia de la burocracia estatal del Poder Ejecutivo, a partir de ser una área más dentro del Ministerio de Desarrollo Humano, Deportes y Cultura y eso repercutirá en la gestión de fondos que se obtengan de mecenas, de auto generación (como museos o eventos pagos) y de convenios o alianzas con organismos nacionales como internacionales.

De esta manera, se buscará eficiencia en el financiamiento y el desarrollo del ecosistema cultural por su capacidad administrativa y de gestión de incentivos fiscales relacionados al sector privado y también como un organismo que permite articular mejor con áreas como Producción, Turismo, Educación y Economía.

Por lo tanto a través de una Agencia Provincial de Cultura se buscará mejorar en una área especializada en las temáticas puntuales logrando un sentido amplio de los procesos culturales, como el desarrollo económico del sector cultural, la cohesión social y el fomento a los procesos creativos. También logrando mayor autonomía: Ya que una institucionalidad de este tipo puede gestionar recursos propios, atraer inversión privada y ser más ágil en su funcionamiento; logrando articulación, permitiendo que las políticas de patrimonio, inclusión y acceso a la cultura convivan con estrategias de desarrollo productivo sin competir por recursos y pudiendo administrar fondos públicos y privados, aplicando herramientas como el mecenazgo y programas de fomento.

En este sentido se propone que se crea un nuevo organigrama dentro de la Agencia:

- Secretaría de Industrias Creativas y Fomento Económico: que pueda gestionar la Ley de Mecenazgo y el Fomento a las Industrias Culturales.
- Dirección de Fomento de las Industrias Creativas
El Rol de esta área es la de Promover el crecimiento económico del sector,



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES



Río
Negro

Secretaría de
Cultura

garantizando su sostenibilidad en el tiempo, y también de vincular las Industrias Creativas con el desarrollo económico y turístico de la provincia.

- Área de Comunicación y Promoción: Posicionar la cultura provincial en distintos mercados y espacios.
- Área 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.
- Polo Audiovisual
Potenciar la producción audiovisual en la provincia, promoviendo su desarrollo como industria cultural estratégica.
- 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.
- Mercado de Artesanías
Tiene como finalidad el acompañamiento, apoyo, promoción y comercialización de los productos que proveen los artesanos y artesanas de Río Negro.
- Secretaría de Patrimonio y Museos: Administrar el patrimonio tangible e intangible y los espacios museísticos provincial. Como también todo lo relacionado a la paleontología.
- Secretaria de Gestión Cultural
Diseñar y planificar políticas culturales que tengan como fin la democratización de la cultura y la inclusión de los distintos procesos culturales
- Dirección de Inclusión y Diversidad Cultural: Garantizar acceso equitativo y promoción de la diversidad con las fiestas populares.
- Dirección de Bibliotecas Populares
Coordinar las acciones de la red de Bibliotecas Populares, generando



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES



Río
Negro

Secretaría de
Cultura

programas de fomento a la lectura.

- **Área de Capacitación y Desarrollo**
Fortalecer las capacidades técnicas, creativas y de gestión de los actores del sector.
- **Filarmónica Provincial**
Coordinar las acciones de programación gira y la administración de la filarmónica.

Se sugiere que:

- Se desarrolle un plan de transición y gestión participativa con los actores culturales.
- Elaborar un marco normativo y administrativo para su implementación.
- Establecer acuerdos con sectores académicos, culturales y económicos.
- Diseñar estrategias de comunicación y sensibilización sobre los beneficios de una nueva institucionalidad.
- Un plan de Formación y capacitación para integrantes del Consejo Provincial de Cultura y representantes de las distintas ramas o sectores culturales.



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES



**Río
Negro**

Secretaría de
Cultura