

FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL INSTITUTO CULTURAL DE BAHÍA BLANCA Y DISEÑO PARTICIPATIVO DE UNA ESTRATEGIA MUNICIPAL DE POLÍTICAS CULTURALES

INFORME FINAL

ANEXO II – Desarrollo metodológico para el ejercicio prospectivo

Febrero 2026

Nro de Expediente: EX-2025-00028596

Grupo de Expertos: Federico Escribal, Daniel Cholakian y Marcelo Cebrián



## PLANTEO METODOLÓGICO PARA LA APLICACIÓN DE LOS ESCENARIOS EN PLANIFICACIÓN CULTURAL

### Encuentro 1. Definición de la imagen del ecosistema cultural bahiense

El primer encuentro de grupo focal estará dedicado a presentar el proyecto, explicar las cuestiones organizativas, transmitir a los participantes las nociones de la estrategia prospectiva del trabajo. Luego de ello se solicitará que cada uno se presente y que proponga una visión de la actividad cultural de la ciudad, con sus potencias y sus carencias, desde su lugar de participación. Luego se realizará un ronda de diálogo abierto con el objetivo de construir una imagen compartida sobre el ecosistema cultural local en su configuración actual.

### Encuentro 2. Los escenarios como marcos de interrogación

Los cuatro escenarios deben abordarse como instrumentos de exploración, capaces de iluminar distintas trayectorias posibles del ecosistema cultural. No se trata de asumirlos como modelos acabados o diseños exportables, sino como matrices narrativas que ayudan a identificar tendencias en curso, contrastes productivos y dilemas relevantes para la acción.

Su potencia reside en que permiten imaginar futuros alternativos y, desde allí, reinterpretar el presente no como un estado fijo, sino como un punto en movimiento. Cada escenario tensiona, enfatiza y dramatiza aspectos que ya están operando —de forma desigual— en nuestra realidad cultural.

Buscamos reconocer las condiciones -tanto materiales (infraestructura, financiamiento, políticas públicas, marcos regulatorios) como subjetivas (imaginarios, circuitos de legitimación social, formas de organización, capacidades institucionales en el sector público y comunitario)- a ser producidas.

### Encuentro 3. Pensar desde los procesos

En este encuentro, habiendo definido la situación actual y la deseada en sus rasgos generales, nos dedicamos a pensar los procesos ¿Cómo sería “el tránsito” del actual escenario al que estamos imaginando?

Entendiendo que los procesos implican conflicto y disputas (simbólicas y materiales) se intentará definir estrategias de intervención capaces de sostener una dirección compartida de cambio.

Las dimensiones del ecosistema cultural de Bahía Blanca que buscamos observar son: sus modos de producción y circulación, las condiciones de acceso, los dispositivos de participación ciudadana, las infraestructuras, las alianzas y redes.

Para ello recuperamos las dimensiones del momento anterior (infraestructura, financiamiento, políticas públicas, marcos regulatorios, imaginarios, circuitos de



legitimación social, formas de organización, capacidades institucionales en el sector público y comunitario).

#### **Encuentro 4. Integración, prioridades y acciones estratégicas**

En este momento, trabajamos sobre la integralidad del escenario imaginado como deseable.

- **Coherencia:** ¿Qué elementos no pensamos y hacen al desarrollo de los que si identificamos?
- **Definir prioridades:** Establecer qué dimensiones del ecosistema cultural se consideran más urgentes de transformar o fortalecer. Por ejemplo: ampliar las formas de acceso, diversificar infraestructuras, consolidar circuitos comunitarios, mejorar las condiciones laborales, entre otras.

**Articulaciones:** ¿quiénes deben protagonizar, acompañar o facilitar los cambios? (instituciones, colectivos, artistas, técnicos, gestores, universidades, gobiernos, comunidades)



## Guión metodológico para facilitadores

**Objetivo del ejercicio:** Facilitar la construcción de una imagen compartida de futuro del ecosistema cultural de Bahía Blanca con horizonte 2045, usando el Bicentenario de la ciudad (2028) como punto de inflexión estratégica.

**Duración total:** 4 encuentros de 2 horas + entrevistas complementarias

**Número de grupos:** 2 grupos de 8 a 12 personas cada uno

**Modalidad:** Encuentros 1 y 4 presenciales, 2 y 3 virtuales

**Método:** grabación con procesamiento posterior.

**Retroalimentación:** con insumos entre los encuentros y un relatorio final (encuentro 5, optativo)

---

### ENCUENTRO 1: Presentación ¿para qué pensar el futuro?

**Formato:** presencial

**Objetivo:** delimitar colectivamente los valores que se ponen en juego en las proyecciones del sector cultural bahiense hacia el futuro.

**Secuencia:**

1. Presentación de la propuesta y encuadre metodológico (15 minutos)
2. Ronda de presentación (nombre, rol, territorio, disciplina, interés) (2 minutos por persona; 45 minutos)
3. Descripción (30 minutos)
  - a. Método: "Si tuvieran que presentar Bahía Blanca y su cultura a un turista que no conoce la ciudad ¿Cómo la describirían?" *La palabra clave es "identidad".*
4. Diagnóstico inicial (30 minutos)
  - a. Ejes: acceso, formación, circulación/distribución, infraestructura, representación/legitimidad, regulación, financiamiento.

Preguntas de orientación:

- ¿Qué capacidades instaladas tiene Bahía en relación a la cultura que operan creando una ventaja comparativa a nivel regional / nacional?
- ¿Qué problemas son históricos y cuáles son nuevos? ¿Cuáles "están naciendo" o pueden aparecer en el futuro?

Cierre: nombrar algunas cuestiones comunes, sin resolverlas; enunciar que esto será insumo para trabajar escenarios en la próxima.



Producto para retroalimentación: síntesis ejecutiva + nube de palabras de cara al segundo encuentro

---

## ENCUENTRO 2: De lo posible a lo deseable

**Formato:** en línea, sincrónico

**Objetivo:** construir imágenes de futuro a largo plazo (2045) y discernir detalles específicos del horizonte deseado.

**Secuencia:**

1. Presentación de los cuatro escenarios FAST45 (ver anexo) con una breve descripción del contexto de producción y metodología utilizada (15 minutos)
2. Activación: ¿Cómo pretendemos que sea el escenario cultural bahiense en 2045? (45 minutos)
3. Presentación del escenario Bahía Blanca a 2045 (15 minutos)
4. División en parejas: cada grupo construye una escena deseada situada en esa Bahía Blanca de 2045 (15 minutos)
  - a. Componentes a considerar
    - Acceso ciudadano al consumo y producción de bienes simbólicos
    - Agendas sociales emergentes (clima, pobreza, relaciones intergeneracionales)
    - Relación entre el sector público, privado y comunitario
    - Relaciones laborales en el sector cultural
    - Infraestructura cultural
    - Lógicas de circulación y acceso
    - Estrategia de desarrollo cultural (sectores dinámicos, sectores subsidiados)
5. Cierre Devolución de coincidencias, consensos, diferencias, disensos, a partir de un primer análisis de los escenarios

Producto para retroalimentación

Síntesis ejecutiva + portfolio de imágenes producidas (de ambos grupos)

---

## ENCUENTRO 3: Sinergias y tensiones



**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

**Formato:** virtual

**Objetivo:** establecer consensos, disensos y prioridades estratégicas a partir de los escenarios trabajados.

**Secuencia:**

1. De las imágenes al escenario: producción de una idea común del ecosistema cultural de Bahía Blanca a 2045 (45 minutos)

Preguntas de orientación

- ¿Qué capacidades estructurales nuevas deben producirse?
  - ¿Qué contradicciones son irreductibles y cuáles podrían trabajarse?
  - ¿Qué valores definen ese escenario?
  - ¿Qué tipo de vínculos se fortalecieron?
  - ¿Qué quedó atrás en el camino?
2. Actividad central: matriz de coincidencias y disidencias
    - Ejes: rol del Estado, institucionalidad, circulación, política de fomento, formas de trabajo, modelo de gobernanza

Preguntas clave

- ¿Dónde hay acuerdos generales?
- ¿Dónde aparecen contradicciones, desacuerdos, modelos en disputa?
- ¿Cuáles son las condiciones mínimas para que los escenarios puedan ser parte de una hoja de ruta común?

Producto para retroalimentación

Matriz de coincidencias y disidencias

---

## ENCUENTRO 4: "Ruta crítica"

**Formato:** presencial

**Objetivo:** organizar una hoja de ruta hacia el escenario 2045.

**Procedimientos:**

- Activación: estamos disfrutando de las celebraciones del Bicentenario de la Ciudad, en 2028 ¿Qué avances tendríamos que estar viendo para que el escenario imaginado para 2045 esté en proceso de construcción? (30 minutos)
- Construcción del camino crítico, usando una línea de tiempo invertida (45 minutos)



**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

- 2045 (meta)
  - 2035 (punto de consolidación)
  - 2028 (punto de inflexión)
  - Presente (identificación del escenario)
- Trabajo en grupos: definir acciones, actores responsables, obstáculos previsibles y condiciones habilitantes (30 minutos)
  - Puesta en común y cierre (15 minutos)

Producto para retroalimentación

Devolución final (5to encuentro)



## ANEXO I

### Proyección de Bahía Blanca a 2045

Si se consolidan los procesos actualmente en marcha, la ciudad tenderá a convertirse en un **nodo portuario-energético de escala regional**, integrando funciones logísticas, industriales y tecnológicas. Esta proyección se basa en tres factores convergentes: la expansión sostenida del sistema portuario y su reconversión en terminal multipropósito; el despliegue de infraestructura asociada a energías de transición (como el gas natural licuado) y a vectores renovables (como el hidrógeno verde); y el fortalecimiento de los vínculos con zonas de producción estratégica como Vaca Muerta y el interior bonaerense.

En 2045 es posible, y probable, que Bahía Blanca se posicione como un **puerto de escala regional, hub energético dual (LNG e hidrógeno)**, con una tendencia a desarrollar **talento científico-tecnológico** por encima del promedio nacional y una **gestión climática adaptativa**. No es una metrópoli masiva, pero sí un **nodo estratégico del Atlántico Sur** capaz de atraer capital, conocimiento y empleo de calidad, mientras reduce riesgos de inundación y emisiones. El futuro bahiense dependerá, sobre todo, de mantener la actual línea de inversiones públicas y privadas y de consolidar una cultura de planificación participativa que ya empezó a dar resultados.

Esta visión no surge de un plan único ni de certezas cerradas, sino de un **análisis de tendencias actualmente en curso**, tanto a nivel local como regional, y de una estimación razonada de probabilidades basadas en decisiones de inversión, marcos regulatorios y dinámicas de articulación entre sectores públicos, privados y académicos. No se trata de una predicción, sino de un escenario posible que, si no es discutido, podría imponerse por inercia.

Una primera consecuencia de este proceso es el **crecimiento poblacional moderado pero sostenido**. Si se mantiene la actual tasa de crecimiento anual (alrededor del 0,6%) y se suman saldos migratorios positivos —producto de la llegada de personas en busca de empleo calificado en logística, energía o tecnología—, la población urbana podría acercarse al medio millón hacia 2045. Esto implicaría no sólo más habitantes, sino también mayor **heterogeneidad social y cultural**, con flujos provenientes tanto de otras provincias como de países del Mercosur.

- ¿Cómo se reorganizan los vínculos barriales y comunitarios en una ciudad que crece y se vuelve más diversa?
- ¿Qué formas de expresión, de celebración o de conflicto emergen cuando conviven memorias, acentos y expectativas distintas?

En paralelo, se proyecta un **aumento considerable en el nivel educativo de la población**. La UNS, la UTN-FRBB y la UPSO ya concentran carreras vinculadas a ciencia, tecnología e innovación, y operan con incubadoras como IncubaTEC o redes de transferencia tecnológica. Si estas dinámicas se consolidan, podría esperarse que entre un





30% y un 40% de la fuerza laboral local tenga, hacia 2045, formación terciaria o universitaria.

- ¿Qué lugar queda entonces para quienes desarrollan oficios culturales sin títulos formales?
- ¿Cómo evitar que esa profesionalización creciente deje atrás a saberes, trayectorias o lenguajes que no entran en esa lógica?

La transformación económica y educativa, sin medidas compensatorias, también puede provocar una **mayor presión sobre el territorio urbano y periurbano**: demanda de vivienda, infraestructura de servicios, transporte, conectividad. El crecimiento acelerado puede generar tensiones en el acceso a suelo, vivienda y servicios básicos. A esto se suma la posible intensificación de eventos climáticos extremos, y la presión hídrica de actividades industriales concentradas.

- ¿Qué pasa con los espacios culturales cuando sube el precio del alquiler o del suelo en los barrios?
- ¿Qué margen real tendrán las organizaciones comunitarias para sostener sus sedes, talleres y actividades?

El avance de las plataformas digitales y de la inteligencia artificial también reformulará **las condiciones de producción, circulación y reconocimiento cultural**. Esto incluye tanto riesgos (monopolización del acceso, precarización del trabajo, dependencia tecnológica) como oportunidades (alcance global, nuevos formatos, redes descentralizadas).

- ¿Qué lugar tendrán quienes trabajan con personas mayores, con infancias o con sectores sin conectividad?

En este contexto, las preguntas no son solo ¿qué queremos que no se pierda?, y ¿qué necesitamos para cuidarlo? sino también ¿qué elementos nuevos queremos producir?



## ANEXO II

### Escenarios FAST45

**FAST45 (Futures Art School Trends 2045)** es un proyecto de investigación colaborativa financiado por la Unión Europea, cuyo objetivo principal fue **explorar posibles futuros para la educación superior en artes** en Europa con horizonte al año 2045.

El proyecto reunió a instituciones de educación artística, universidades, redes profesionales y organizaciones de la sociedad civil de distintos países europeos, promoviendo un enfoque plural, interseccional y deliberativo sobre los cambios que podrían afectar al sector en las próximas décadas.

A lo largo del proceso, FAST45 combinó métodos de **investigación cualitativa, escenarios especulativos y laboratorios de imaginación institucional**, involucrando activamente a **estudiantes, docentes, gestores, artistas e investigadores**. Más que predecir el futuro, el proyecto se propuso generar condiciones para imaginarlo críticamente desde múltiples contextos, con foco en los **valores, tensiones y disputas** que atraviesan a las escuelas de arte. Los resultados buscan servir como herramienta para **repensar la función del sector público, los modelos de gobernanza y los formatos pedagógicos de la educación artística superior** en Europa hacia mediados del siglo XXI.

Aunque centrado en la educación superior en artes, el enfoque metodológico del FAST45 resulta relevante para pensar ecosistemas culturales en sentido amplio, ya que aborda de manera estructural las transformaciones sociales, tecnológicas, políticas y ambientales que condicionan las prácticas culturales contemporáneas. Su valor no reside en los escenarios específicos contruidos para Europa, sino en la forma de convocar actores diversos, generar diálogo estructurado y construir imágenes de futuro como herramienta estratégica. En contextos latinoamericanos —atravesados por desigualdades históricas, disputas territoriales y crisis institucionales— este tipo de ejercicios no solo es posible, sino urgente: pensar el largo plazo de manera colectiva es una forma de disputar el presente.

#### Escenarios (en orden de preferencia inverso)

Los escenarios presentados no son predicciones ni modelos a imitar. Ninguno de ellos se dará en forma pura o completa. Se trata de construcciones hipotéticas que funcionan como **dispositivos de estímulo**: su objetivo es ayudar a **identificar tendencias posibles, reconocer valores en disputa y visibilizar lógicas institucionales y culturales que podrían intensificarse en el futuro**. Al contrastarlos, discutirlos y tensionarlos, buscamos delinear colectivamente **qué elementos de cada escenario resultan deseables, cuáles son incompatibles con los principios del ecosistema local, y qué condiciones deberían generarse para acercarse progresivamente a los futuros que valga la pena construir**.

##### *1. Institucionalidad atrincherada*



Este escenario imagina un mundo profundamente atravesado por la inestabilidad política, las crisis económicas recurrentes y la desconfianza generalizada hacia las instituciones públicas. En ese contexto, las organizaciones culturales y educativas sobreviven **blindándose institucionalmente, consolidando estructuras jerárquicas, selectivas y orientadas a la excelencia competitiva**. Se convierten en fortificaciones simbólicas, que resguardan ciertos valores culturales tradicionales y protegen su legitimidad frente al colapso del entorno.

El acceso a la formación y a los circuitos culturales se vuelve más restringido. **Las instituciones se enfocan en seleccionar a quienes consideran “talentos”, promoviendo el mérito individual, la disciplina técnica y la pertenencia institucional**. Las artes son valoradas como refugio espiritual o símbolo de civilización, pero no como herramienta de transformación social. Se priorizan las tradiciones artísticas consolidadas, el repertorio patrimonial, la formación técnica exigente y los modelos de consagración clásicos.

En este marco, **la internacionalización se transforma en un criterio central de validación**. Se refuerzan las alianzas con instituciones de prestigio global, se buscan fondos competitivos y se consolidan rankings como mecanismos de legitimación. La gobernanza es centralizada, con poca participación de estudiantes o comunidades. La calidad se mide por estándares estrictos, desvinculados del contexto, y la innovación se canaliza hacia la sofisticación técnica más que hacia la experimentación política o comunitaria.

Este modelo ofrece **estabilidad institucional, protección simbólica y oportunidades para una élite artística globalizada**, pero también reproduce desigualdades estructurales. **Quienes no acceden a estos espacios quedan completamente al margen del sistema**. Las prácticas no académicas, comunitarias o territoriales pierden reconocimiento, y la circulación cultural se restringe a nichos convalidantes. La diversidad se gestiona como marca institucional, no como principio organizativo.

**Frente al caos externo, la institución se presenta como bastión de orden, técnica y excelencia**. Pero esa misma lógica la desconecta del presente social, debilita su capacidad de adaptación y la vuelve vulnerable a procesos de exclusión, autorreferencialidad o desconexión territorial. En este escenario, **el desafío será disputar desde adentro los sentidos del arte, la legitimidad del saber y la función pública de las instituciones culturales**.

## *2. Cultura bajo control algorítmico*

En este escenario, la sociedad ha adoptado un modelo altamente tecnificado y orientado al rendimiento. La vida cultural y educativa se organiza a través de **plataformas digitales que centralizan el acceso, la producción y la distribución de contenidos**. Las instituciones tradicionales pierden relevancia: las estructuras físicas se reducen al mínimo, y la intermediación humana es reemplazada, en muchos casos, por algoritmos, inteligencia artificial y sistemas de gestión de datos. La noción de institución es sustituida por sistemas de acreditación **flexibles, interoperables y orientados a la empleabilidad**.



El acceso a experiencias culturales y formativas está completamente mediado por tecnologías. **Estudiantes, trabajadores culturales y usuarios diseñan trayectorias personalizadas** mediante plataformas que sugieren contenidos, prácticas y vínculos, priorizando eficiencia y adaptabilidad. Los tiempos se fragmentan: **ya no hay comunidades sostenidas ni ciclos regulares**, sino aprendizajes episódicos, modulares, conectados a demandas puntuales. La noción de comunidad se diluye, reemplazada por redes temporales o entornos automatizados.

La producción cultural se vuelve simultáneamente más accesible y más competitiva. **La visibilidad depende de métricas**, posicionamientos algorítmicos y campañas de promoción. Se produce una concentración de poder en pocas plataformas globales, que **definen qué circula, qué se valora y cómo se remunera**. La creación se orienta a **formatos fácilmente consumibles**, compatibles con los estándares de indexación y reproducción automática. **Las artes devienen contenido**.

Este modelo permite una expansión sin precedentes de la oferta formativa y cultural, **reduce barreras geográficas y favorece la masificación del acceso**. Pero al mismo tiempo, tiende a reforzar desigualdades estructurales: **quienes no dominan los códigos de circulación digital quedan excluidos**. Además, la hiperadaptación a lógicas de eficiencia debilita las **prácticas colectivas, el pensamiento crítico y los espacios de encuentro**. La cultura se vuelve servicio; el aprendizaje, consumo; la evaluación, cuantificación.

A pesar de su aparente neutralidad técnica, este escenario tiene **fuertes implicancias políticas**. La lógica de plataforma **redefine el valor de lo cultural y lo educativo**, desplaza los centros de decisión y erosiona la autonomía institucional. **Frente a esto, los actores que logren preservar espacios de encuentro no mediados, prácticas críticas o saberes no cuantificables, se vuelven esenciales para sostener una vida cultural con densidad política**.

### *3. Escenario 2: Vida ecológica lenta*

En este escenario, el mundo ha adoptado un **giro profundo hacia la sostenibilidad, la relocalización y la austeridad voluntaria**. La sociedad reorganiza sus **prioridades en función de la regeneración ecológica, el cuidado comunitario y los ritmos naturales**. En este marco, **las instituciones culturales reconfiguran su rol: ya no son centros de excelencia individual ni laboratorios de innovación sin límites, sino espacios integrados a comunidades resilientes**, dedicados a preservar saberes, fomentar el arte como práctica de reflexión política y **promover formas de vida compatibles con el planeta**.

La experiencia artística se basa en el contacto directo con materiales naturales, procesos de creación situados y pedagogías basadas en la observación, la repetición y la colaboración. **Las instituciones son más pequeñas, descentralizadas y profundamente arraigadas en sus contextos territoriales**. Se valora el **conocimiento artesanal, el aprendizaje intergeneracional y los vínculos no competitivos** entre docentes y estudiantes. La idea



de progreso se redefine: el valor no está en la novedad permanente, sino en la continuidad y la profundidad.

En este marco, **la vida institucional se desacelera**: los tiempos de aprendizaje son más largos, los **calendarios se adaptan a los ciclos del entorno**, y la evaluación da paso a formas de reconocimiento más cualitativas. La **cooperación reemplaza a la competencia**, y los vínculos con el entorno natural son centrales tanto en la práctica artística como en la organización institucional.

Los **riesgos** de este modelo incluyen cierta **desconexión con los circuitos globales de producción cultural**, **pérdida de acceso a tecnologías** y redes internacionales, y **dificultad para sostenerse económicamente** sin apoyo estructural. También puede haber tensiones generacionales respecto a las expectativas profesionales. Sin embargo, el escenario propone una revalorización radical del arte como forma de vida, de transmisión simbólica y de armonización entre seres humanos y naturaleza.

#### *4. Espacios Abiertos*

Este escenario imagina un futuro en el que la educación superior en artes se articula con **una sociedad profundamente comprometida con la justicia social, la equidad y la participación democrática**. Las **instituciones educativas y culturales** se convierten en **plataformas abiertas, con estructuras horizontales y vínculos estrechos con sus comunidades locales**. La rigidez curricular desaparece: se favorecen los recorridos formativos personalizados, la colaboración intergeneracional y la fluidez entre disciplinas. Las artes son entendidas como prácticas situadas, contextuales, orientadas a la transformación cultural, ambiental y política de los territorios.

La **gobernanza** institucional es **compartida**, con estudiantes, docentes y comunidades involucradas en la toma de decisiones. Se priorizan procesos de **co-creación del conocimiento**, en lugar de su transmisión unidireccional. Los vínculos con el mundo no académico —organizaciones sociales, colectivos culturales, movimientos territoriales— son parte estructural de los programas. **La evaluación no se centra en estándares universales, sino en criterios definidos por el propio ecosistema de aprendizaje**.

Este modelo, sin embargo, también enfrenta **desafíos**. La apertura extrema puede derivar en **desorganización** o pérdida de identidad institucional. La **dificultad para establecer mínimos comunes** dificulta la movilidad o el reconocimiento internacional. Además, este tipo de organización **requiere un alto grado de madurez política**, que no siempre está garantizado. Aun así, el escenario plantea una apuesta clara: la cultura como vehículo de transformación colectiva, con instituciones públicas flexibles, críticas y enraizadas.

