

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

INFORME FINAL

ANEXO IX – HALLAZGOS OBTENIDOS EN LA CUARTA REUNIÓN DEL GRUPO FOCAL

Febrero 2026

Nro de Expediente: EX-2025-00028596

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



HALLAZGOS PRELIMINARES – REUNIONES DE GRUPOS FOCALES

Encuentro 4 (Reuniones presenciales de los días 11 y 12 de septiembre de 2025)

La reunión se organizó en **dos instancias de trabajo** en grupos reducidos de dos o tres personas, cada una con **objetivos distintos**. En la **primera instancia** se asignó **al azar** a cada grupo una acción concreta, entre un grupo de seis opciones surgidas del trabajo prospectivo desarrollado en las reuniones previas, **buscando trazar un camino concreto para alcanzar esas metas deseadas**.

Tras la **puesta en común** de lo conversado, se pasó a una **instancia con una propuesta más lúdica**, pensada para que sea instrumentada de manera individual. La propuesta partía de presentarles a los participantes un listado de once metas deseadas, surgidas de las reuniones anteriores y ya enumeradas y conversadas en el tercer encuentro. Frente a ese listado, a través de fichas con diferentes valores que se les entregaron, **debían indicar cuáles serían los proyectos a los que les asignarían diferentes prioridades**. Las fichas eran limitadas, por lo tanto solo podían aplicar a algunos del total. Finalmente **contaban con una ficha que era para seleccionar uno de los proyectos para vetarlo**.

Las opciones presentadas a los participantes fueron las siguientes, todas emergentes del consolidado del proceso. Las primeras seis fueron las que se utilizaron para la operacionalización de proyectos posibles, mientras la selección de prioridades se hizo sobre la totalidad del listado.

1. **Construir una Ciudad de las Artes**
2. **Incorporar la historia cultural local en las currículas educativas**
3. **Recuperar el acceso al litoral marítimo desde una perspectiva identitaria**
4. **Crear una plataforma digital unificada para difundir los eventos culturales**
5. **Articular una red cultural de espacios barriales**
6. **Formar mediadores y promotores culturales**
7. **Apertura de espacios físicos en clubes y otras organizaciones intermedias como contraprestación de los subsidios públicos**
8. **Plan de desarrollo de audiencias**
9. **Reconocimiento oficial del carácter pluricultural de la sociedad bahiense**



10. **Fondos concursables exclusivos para organizadores de proyectos culturales, sean clubes, organizaciones sociales o colectivos, que se realicen en espacios concretos no dedicados principalmente a cultura**
11. **Modificar la composición del Consejo Consultivo para incluir, además de la diversidad artística, a otros actores del ecosistema cultural**

Este **informe preliminar** sintetiza las propuestas de los grupos, pero también observaciones sobre los principales escollos encontrados a la hora de poder pensar el modo de concretar los proyectos que el propio grupo diseñó como deseables.

Primer ejercicio

Se dividió al grupo en equipos de trabajo de tres personas y cada grupo tomó al azar alguno de los seis proyectos para trabajar con las siguientes consignas

- **¿qué secuencia de eventos debiera darse para concretar la idea?** (se busca puntualizar cada paso, secuencialmente y en el mayor detalle posible)
- **¿Qué necesita el proyecto para concretarse?** (definir las características básicas y el proceso que se recomienda seguir para concretarlo; así como los actores sociales / institucionales que deben involucrarse en cada momento; en caso de haberlos, desconocer antecedentes similares)
- **¿Qué actores sociales / institucionales que deben involucrarse en cada momento?**

Se trabajó sobre cuatro de los seis proyectos posibles: Construir una Ciudad de las Artes; Incorporar la historia cultural local en las currículas educativas; Recuperar el acceso al litoral marítimo desde una perspectiva identitaria; y Formar mediadores y promotores culturales.

En el caso **Ciudad de las Artes** el grupo tuvo dificultades para ajustarse a la consigna de desatender avances previos. La vocería reintrodujo un proyecto ya público, lo que restringió la generación de insumos nuevos y enfoques alternativos. Pese a los estímulos de moderación, la distribución de la palabra fue desequilibrada, influida por el interés particular de un participante en ese proyecto. Durante la puesta en común hubo una objeción sobre el emplazamiento, formulada por una participante vecina del barrio Noroeste, quien defendió la preservación del área como espacio verde, pero la misma no fue suficientemente tenida en cuenta. El grupo además optó por unificar físicamente las instituciones de enseñanza artística y ampliar infraestructura de ensayo y función, sin valorar una alternativa, propuesta por una participante que no era miembro de ese sub-grupo, de recuperar edificios ociosos,



fomentando un esquema desconcentrado territorialmente. La sostenibilidad económica fue planteada en términos genéricos (“se autofinancia por externalidades urbanas”), sin identificación de fuentes ni mecanismos de financiamiento para la obra.

El segundo grupo se abocó a pensar procesualmente la misión de **Incorporar la historia cultural local** con mayor volumen **en las currículas educativas**. Propusieron, en primera instancia, una convocatoria interinstitucional e intersectorial para asegurar pertinencia técnica y respaldo político; la mesa incluiría documentalistas, historiadores, archivistas y gestores culturales con foco en tradiciones populares y comunitarias. Luego, articulación con el sistema educativo, con las áreas de Primaria y Secundaria, para incorporar de una manera transversal la dimensión local en las materias ya existentes, especialmente de las áreas humanísticas y artísticas (como historia, geografía, lengua y literatura, música), combinando perspectiva histórica y rasgos identitarios actuales. La ejecución se apoyaría en organizar los recursos humanos disponibles bajo una planificación con objetivos compartidos, fortalecer capacidades de investigación y recuperación de archivos documentales y ampliar el registro y conocimiento sobre la historia cultural local. El producto esperado ingresa a los circuitos nacional, provincial y municipal del sistema educativo.

El tercer grupo recibió en suerte la tarea de pensar el proceso para **Recuperar el acceso al litoral marítimo desde una perspectiva identitaria**, un proyecto muy referido en todas las reuniones, y con un buen nivel de prioridad según lo observado en el segundo encuentro del ejercicio. Resultó el más difícil de abordar. En primer lugar porque no se pudo definir cuál es el espacio de ese litoral en el cuál focalizar, cuáles serían los usos posibles (acceso a los bañistas, uso de playa, generación de espacios culturales y gastronómicos permanentes) como tampoco las formas de garantizar el acceso a la zona. En la propia dinámica del sub grupo se reconoció que muchas personas van a la zona a pasear los fines de semana, y tal vez ese tipo de paseo debería ser la base para un proyecto futuro; sin embargo también se hizo evidente que niños y jóvenes llegan cuando las escuelas deciden llevarlos. El conocimiento desigual sobre la zona, la eventualidad del paseo, la contaminación y la dificultad de acceso por la preeminencia de las actividades mercantiles y sus instalaciones, son todas variables que se expresaron, pero impidieron llegar a construir ideas concretas, aunque sean mínimas. Los participantes del equipo concluyeron en que no podían identificar mucho más para hacer de aquello que ya se hace.

En cuarto lugar, **Formar mediadores y promotores culturales** fue la tarjeta que tocó en suerte al cuarto equipo. Percibiendo que existen muchas personas que operan con cultura y artes en el activismo a nivel comunitario, pero que la densidad de sus vínculos es débil, se sugiere



fortalecer sus competencias técnicas, a la par de promover su asociativismo en red. El primer paso sería identificar y seleccionar a esos promotores, utilizando herramientas existentes (como el mapeo de las delegaciones, organizaciones de base y socio-culturales); para lo que se propone un método de validación entre pares (cuyo detalle en términos de criterios no aparece). El segundo momento debiera ser la administración de un proceso formativo en términos de promoción cultural, incluyendo el desarrollo de competencias comunicacionales, que se sugiere a cargo del Instituto Cultural, que deberá contratar una consultora externa para hacerlo. También podría crearse una instancia académica de formación continua dentro de una universidad (diplomatura, especialización o carrera). Se considera que la red de promotores culturales resultante de esta acción debe considerar una remuneración proveniente de fondos públicos; sin problematizar el origen de esos fondos (si serían nuevas asignaciones, y qué llevaría a contar con ellas; o si implicarían una redistribución del presupuesto existente, y -en tal caso- a qué le restarían presupuesto). Esto permitiría profesionalizar la red, contemplando reuniones periódicas, el diseño e implementación de evaluaciones comparadas de impacto cultural, consignar los efectos concretos que produce cada proceso en cada territorio, y generar / mejorar la comunicación interbarrial. El trabajo de los promotores no se imagina convergente con la difusión de actividades tal y como la realiza el ICBB, sino como la profundización de un trabajo territorial que existe, pero que requiere formación y formalización.

Segundo ejercicio

Este ejercicio fue de carácter individual. A cada participante se le entregaron una cantidad de fichas: una con un valor de 5 puntos de color verde; dos de color azul de 3 puntos; dos de color amarillo de 1 punto y una ficha de color negro con el valor de impugnar el proyecto seleccionado. Sobre hojas impresas con los distintos proyectos **cada uno de ellos debía responder a la consigna ¿qué ideas te resultan más relevantes / prioritarias?**

Además, de manera obligatoria, se debía seleccionar uno de los proyectos para descartarlo.

El resultado de asignación de puntaje como asignación de prioridad fue el siguiente:

1. **Formar mediadores y promotores culturales (31 puntos)**
2. **Construir una Ciudad de las Artes (26 puntos)**
3. **Articular una red cultural de espacios barriales (22 puntos)**
4. **Incorporar la historia cultural local en las currículas educativas (18 puntos)**
5. **Recuperar el acceso al litoral marítimo desde una perspectiva identitaria (18 puntos)**



6. Reconocimiento oficial del carácter pluricultural de la sociedad bahiense (15 puntos)
7. Apertura de espacios físicos en clubes y otras organizaciones intermedias como contraprestación de los subsidios públicos (6 puntos)
8. Crear una plataforma digital unificada para difundir los eventos culturales (5 puntos)
9. Plan de desarrollo de audiencias (1 punto)
10. Modificar la composición del Consejo Consultivo para incluir, además de la diversidad artística, a otros actores del ecosistema cultural (1 punto)

El proyecto de Fondos concursables exclusivos para organizadores de proyectos culturales no dedicados principalmente a la cultura no obtuvo ningún voto.

El ejercicio teórico de tener que elegir obligatoriamente **un proyecto para vetarlo** produjo una alta concentración. El 50% de los participantes indicaron que impugnarían el proyecto de **"Fondos concursables exclusivos para organizadores de proyectos culturales, no dedicados principalmente a cultura"**; el 45% vetaron **"Crear una plataforma digital unificada para difundir los eventos culturales"**; y el 5% restante impugnaría el correspondiente a **"Modificar la composición del Consejo Consultivo para incluir, además de la diversidad artística, a otros actores del ecosistema cultural"**. La fuerte concentración de estos vetos está en línea con que estos proyectos fueron de los menos considerados en el orden de prioridades

Observaciones generales

De estos ejercicios surgen algunas observaciones generales, que serían **importantes tanto para darle marco a la operacionalización de las propuestas**, como para cualquiera de los trabajos futuros que se realizarán como parte de la prospectiva general del presente proyecto.

- La primera observación es metodológica: **el tiempo de trabajo en las cuatro reuniones con el grupo focal ha sido limitado**, por lo cual era de esperar una limitación en la profundización y la precisión en las definiciones. **Es destacable el nivel de participación, búsqueda y debate** que se dio en varias instancias, a pesar de esta condición.
- En la mayoría de los casos de los proyectos futuros que surgieron durante las reuniones, se observa que se han logrado consensos sobre los enunciados y los



propósitos de manera general, pero en la instancia de debatir e imaginar la manera de llevarlos adelante, **falta poder elaborar con precisión esas conceptualizaciones, así como definir lo que implican en tanto hechos concretos** y eso es un escollo al momento de imaginar el proceso para llevarlo adelante.

- En muchos proyectos se carece de **información básica sobre el escenario** sobre el que se va a operar, a pesar de que la idea de la importancia de su realización es sostenida.
- Hay una **centralidad del municipio como único posible actor financiero** de los proyectos, sea con el presupuesto ya existente o con la creación de nuevas tasas específicas para la cultura.
- En todos los casos analizados, se identificó como un factor clave la existencia de una **decisión política** firme para llevar adelante los proyectos. Esta decisión **no solo requiere capacidad financiera, sino también la voluntad de respaldarlos mediante las reglamentaciones necesarias** y el compromiso de gestionar su implementación. En un modelo participativo, esto **demandada además una sólida capacidad de interlocución entre el gobierno y las organizaciones sociales**, con el objetivo de construir consensos sostenibles. Se observa, sin embargo, que **no siempre se incorpora un análisis político más amplio que contemple los incentivos o estímulos que podrían motivar al gobierno municipal a asumir dichos compromisos, o qué grado de sostén tendrían los mismos en el pleno de la ciudadanía**, que es ante quien el municipio rinde cuentas.
- En todos los casos, la **consideración de las experiencias y opiniones de las organizaciones barriales y sus referentes se incluyó como variable relevante**. Este universo comprende una **diversidad de actores**, que se presentan **atomizados y con escasa vinculación entre sí, tanto a nivel disciplinar como territorial**. Si bien la conformación de una red que articule estos fragmentos surge como una de las propuestas del ejercicio, **resulta llamativo que dicha tarea vuelva a ser atribuida exclusivamente al municipio**, sin reconocer en esta ausencia un rasgo de debilidad estructural del sector en términos de su organización interna.
- En el ejercicio de definición de prioridades y vetos, **se registró una fuerte coincidencia en torno a las propuestas des-priorizadas**. Esta concentración podría estar vinculada al formato individual, aunque abierto y simultáneo, en el que se desarrolló la actividad. A diferencia de las prioridades —donde se evidenció una



mayor dispersión— los vetos se enfocaron en un conjunto reducido de iniciativas. **Resulta llamativo que algunas de estas correspondan a ideas que, en encuentros previos, habían sido destacadas como necesidades muy relevantes, como la mejora en la comunicación de la agenda de actividades.**

