

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

INFORME FINAL

ANEXO X - INFORME FINAL DEL TRABAJO DE ENFOQUE PROSPECTIVO A PARTIR DE GRUPOS
FOCALES PARA LAS AUTORIDADES DEL INSTITUTO CULTURAL DE BAHÍA BLANCA

Febrero 2026

Nro de Expediente: EX-2025-00028596

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



Informe final del trabajo de enfoque prospectivo a partir de grupos focales para autoridades del Instituto Cultural de Bahía Blanca

Se elabora este informe provisional **para conocimiento de las autoridades del Instituto Cultural de Bahía Blanca**, quienes encargaron la realización del proyecto por intermedio del Consejo Federal de Inversiones.

Esta entrega reviste carácter de confidencialidad en tanto constituye una versión preliminar, redactada a efectos de informar los resultados principales, y adelantar un análisis alineado con el resto de las tareas del proyecto.

1. Introducción

Este informe presenta los resultados del ejercicio prospectivo dentro del proyecto “Fortalecimiento de las competencias técnicas del Instituto Cultural de Bahía Blanca y diseño participativo de una estrategia municipal de políticas culturales” (CFI, EX-2025-00028596-CFI-GES#DC). La misma consistió en la implementación de un grupo focal con enfoque prospectivo, conformado por actores diversos del ecosistema cultural bahiense, orientado a explorar escenarios de futuro deseables para el año 2045, construir rutas estratégicas para su realización, y detectar obstáculos previsibles en la dinámica institucional y sectorial local.

El proyecto, en su conjunto, se organiza a partir de tareas sucesivas que brinde insumos útiles para diseñar estrategias destinadas a consolidar capacidades técnicas en el Instituto Cultural y generar, de manera participativa, y para el diseño de una política cultural municipal a largo plazo. No se parte de una planificación ya definida, sino que el proceso se plantea de forma incremental: los resultados del grupo focal constituyen el primer insumo sustantivo del proceso, a partir del cual se diseñarán los foros ciudadanos, se priorizarán áreas de intervención y se redactará un documento estratégico de planificación 2025–2035.

El enfoque metodológico de esta tarea articula herramientas de prospectiva, trabajo colaborativo guiado y ejercicios individuales de priorización y veto. La dinámica fue desplegada en cuatro encuentros de dos horas (dos presenciales, dos virtuales), con registro integral y facilitación técnica especializada. Las actividades combinadas buscaron estimular la imaginación política situada, ordenar las visiones emergentes en torno a una agenda común, y producir insumos operativos verificables que permitan avanzar con decisiones públicas informadas.

2. Marco conceptual

El presente ejercicio se inscribe en la intersección entre la **gestión cultural** y la **ciencia política**, reconociendo a las políticas culturales como un subsistema específico de la acción pública, y a la



gestión cultural como una práctica situada de intermediación entre **lo institucional, lo simbólico y lo social**. En este marco, la **política cultural** no se reduce a un catálogo de programas estatales, sino que reconoce a lo simbólico como campo de disputa de poder. Así, el debate sobre la cultura implica, ineludiblemente, una reflexión y posicionamiento en terrenos que no siempre le son reconocidos como propios: el desarrollo, el derecho, la economía, la inclusión social, las dinámicas urbanas, etcétera.

Desde la perspectiva de la **política pública**, este enfoque parte de la **imposibilidad de neutralidad** en las decisiones —y omisiones— que inciden en el campo cultural. Tales decisiones no deben ser comprendidas como meramente administrativas, sino como intervenciones que se inscriben en **estructuras de poder, entramados institucionales y regímenes de sentido** que configuran lo posible y lo pensable. Existen tanto **políticas culturales explícitas**, formuladas como programas, normas o planes, como **políticas implícitas**, que operan desde otras esferas del Estado y de la vida social, modelando prácticas simbólicas, marcos de reconocimiento y condiciones de circulación cultural (Ahearne, 2009). En ambos casos, las políticas culturales están atravesadas por **visiones de futuro**, que definen qué trayectorias se consideran deseables, qué transformaciones se habilitan y cuáles se inhiben.

El uso de herramientas de **prospectiva estratégica** en procesos de planificación cultural se justifica por su capacidad de **visibilizar y tensionar los horizontes de sentido** que organizan la acción colectiva. Sin interés alguno en vaticinar el futuro, este abordaje metodológico busca reformular la gramática con la que se imaginan infraestructuras (físicas y sociales), modos de vinculación y articulación sociopolítica, dispositivos de acción en relación al campo simbólico, entre otras dimensiones que hacen a la posibilidad de proyectar una planificación en el campo de la cultura.

Reconociendo ineludiblemente la **vinculación entre democracia y política cultural** (Landi, 1984), y la característica expansiva de los **derechos culturales como derechos ciudadanos**, resulta necesario atender con cuidado las tensiones que pueden emerger entre una agenda “cultural” asumida como propia por ciertos actores —como creadores, colectivos artísticos o instituciones sectoriales— y una perspectiva democrática que concibe la cultura como **bien común y derecho garantizable** para el conjunto de la sociedad. Esta tensión no implica una oposición estructural: el **fortalecimiento de los trabajadores de la cultura y sus organizaciones** no contradice la lógica de ampliación de derechos, sino que puede y debe ser **concurrente** con ella. Garantizar el derecho a participar en la vida cultural implica contar con condiciones materiales, institucionales y simbólicas para que quienes producen sentido, memoria, belleza y vínculo puedan hacerlo en condiciones de estabilidad, libertad y pluralidad.

En este marco, es **responsabilidad del Estado** evitar el repliegue corporativo de la política cultural y promover una **apertura deliberativa del debate sobre la cultura hacia la**



ciudadanía en su conjunto, reconociendo a todos y todas como sujetos activos del derecho cultural. El reto consiste en diseñar dispositivos que articulen la experticia sectorial con la participación social más amplia, sin reducir la política cultural a la gestión de demandas particulares ni a la administración de sectores, sino orientándola a la construcción de horizontes comunes y transformadores.

El ejercicio de pensar el futuro en clave colectiva **opera como un dispositivo para desbloquear la imaginación política**, muchas veces clausurada por el **aturdimiento del sobreestímulo propio de la hiperconectividad** y por la **sensación extendida de que ninguna acción modifica el rumbo general de la sociedad**. La prospectiva estratégica, en tanto práctica situada de deliberación anticipatoria, permite reactivar capacidades de proyección más allá del presente perpetuo, y reinstalar el porvenir como objeto legítimo de decisión pública. Pensar el futuro como pluralidad de posibilidades nos obliga a diseñar procesos abiertos, atentos a las potencias emergentes, más que a imponer un modelo único de cambio.

3. Antecedentes

No existen registros públicos, ni documentación sistematizada que den cuenta de las diferentes instancias de participación para debatir sobre las políticas públicas de cultura realizadas previamente en la ciudad.

Ante la inexistencia de estas fuentes, establecidas en el diseño metodológico como primarias, se decidió recurrir a fuentes secundarias. Se optó por construir un estado del arte basado en:

1. la compilación y lectura sistémica de producción académica de diferentes disciplinas (historia, sociología, gestión cultural) disponibles en libros, revistas científicas y de divulgación, repositorios institucionales (v.g. tesis)
2. entrevistas a participantes de diferentes movimientos culturales y artísticos relevantes a nivel local (6 en total)

A partir de ello, se identificaron las instancias de participación pública de mayor relevancia para dar cumplimiento al relevamiento de los contenidos de las instancias previas de participación ciudadana en materia de políticas culturales.

1. El **Seminario La cultura y el mar** (1972) fue organizado por la Sociedad Argentina de Escritores como segundo encuentro del ciclo Seminarios de Cultura de Frontera. Representa un hito en tanto integra al debate cultural la condición marítima de la ciudad, componente de alta relevancia simbólica y generalmente problematizado de manera crítica en los debates sociales y culturales.



2. **Actualización del Plan de Desarrollo de 1970 (1986).** Si bien se trató de una estrategia limitada al campo del urbanismo, actualizando uno inicial diseñado en el marco institucional de la CONADE (Comisión Nacional de Desarrollo), este documento resulta relevante en tanto recomendó una consolidación del área central, proponiendo específicamente la localización de equipamientos culturales y recreativos en ese espacio, consolidando el sistema monocéntrico que hoy es cuestionado por sus efectos culturales en el marco del ejercicio.
3. **La Feria de la cultura (1987-2000),** reivindicado como espacio de articulación entre artistas, organizaciones sociales y culturaleres, reivindicando la participación de la sociedad civil y la ocupación activa del espacio público como ejes de la consolidación de la cultura democrática. Si bien fue primariamente un un evento público, en su mecánica de funcionamiento instituyó y consolidó un método deliberativo, basado en procesos de toma de decisión consensuales que marcaron la cultura política del sector cultural en la ciudad.
4. **El Plan Estratégico Bahía Blanca 2000 (1997)** fue un proyecto de planificación participativa impulsado desde el gobierno municipal para fortalecer un proceso de desarrollo local. Pionero en este tipo de instrumento en el país, el proceso se nutrió de más de 150 organizaciones y más de 500 participantes, incluyendo al sector público, las universidades, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones de base, etc. Oficialmente desestimado en 2003, su foco primario fueron los sectores logístico e industrial, sobre la búsqueda de la introducción de valor agregado. Más allá de esto, por la priorización del desarrollo de capital humano, y más aún, por la temprana identificación de la industria del conocimiento como eje para la diversificación productiva de la localidad, representa un antecedente relevante para nuestro objeto.
5. **Debates en torno al Museo MAC/Bellas artes (2005-2006),** Este momento estuvo marcado por la refacción de la Casona María Luisa (edificio icónico del Art Nouveau en la ciudad, construida por el arquitecto Guido Buffalini en la década de 1920) para albergar -bajo la figura de 2 Museos- al Museo de Bellas Artes (creado en 1930) y el Museo de Arte Contemporáneo (creado en 1995). Esta decisión disparó un debate intelectual amplio, que desbordó la cuestión específica y abordó la política cultural local en un modo más amplio. Los insumos más relevantes de esta discusión están registrados en un número especial de la Revista Ramona -una revista de artes visuales, de 101 ediciones, que se publicó entre 2000 y 2010 en la ciudad de Buenos Aires, bajo el amparo de Fundación START- que recopila intercambios en correos electrónicos, blogs, debates públicos y privados, y artículos producidos específicamente por convocatoria. En su sumatoria, permiten componer un estado de la deliberación política sobre la cultura como responsabilidad pública, con foco en el ámbito municipal.
6. **Laboratorio de ecologías culturales Mil macetas (2008).** En esta instancia, se trató de dos encuentros participativos generados por un grupo amplio de artistas, gestores culturales,



estudiantes y docentes, autoconvocados para debatir y actualizar una agenda de trabajo artístico en la ciudad. Como parte de sus acciones, propuso un registro on line de prácticas emergentes, que estaba alojado en un sitio privado y hoy ya no está disponible. Pese a esto, logró darse fuera de línea con el archivo con el documento resultante del debate, en el que se diagnostica un predominio de la autonomía artística como enfoque práctico a nivel local, lo que redundaba en una escasa relación entre las más amplias. Un resultado importante, más allá de diagnósticos o propuestas de acción, es que se generaron importantes articulaciones entre actores del sector, las cuales derivaron tanto en proyectos colaborativos, como en nuevas organizaciones o colectivos culturales.

7. **Cabildo Abierto de Cultura** del Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires (2009). Se trató de una instancia regional, convocada institucionalmente por el gobierno provincial a través de su ámbito específico de políticas culturales y dirigida al sudoeste bonaerense. La misma se enmarcó en un esfuerzo de estímulo a la participación ciudadana en el contexto de preparación del bicentenario de la Revolución de Mayo a celebrarse en 2010.

8. **Debates abiertos y participativos en camino de una Ley Federal de las Culturas** (2014). Se trata de la edición local de una serie de encuentros en todo el país impulsados desde el Ministerio de Cultura de la Nación para producir insumos para la redacción del anteproyecto de una ley, presentado en el Congreso Nacional en 2015 y que finalmente no logró su aprobación.

9. **Puerto Abierto. El puerto escucha, dialoga y acuerda** (2020). Durante la pandemia el Consorcio de Gestión del Puerto de Bahía Blanca realizó encuentros para fortalecer lazos y generar consensos con la comunidad, a través de foros participativos con las diferentes fuerzas vivas de la comunidad. Se organizaron dos rondas de encuentros: El Puerto escucha y El Puerto dialoga. La primera tuvo como objetivo realizar diagnósticos, mientras en la segunda se avanzó en el desarrollo de propuestas de acción, todas articuladas por el Puerto de Bahía Blanca. Han participado más de 150 instituciones, agrupadas por sector de afinidad: Universidades, Producción, Discapacidad, Deporte, Diálogo Social, Religiones, Género, Colegios Técnicos y Profesionales, Institutos de Investigación, Cámaras empresariales, entre otros.

En complemento a estos documentos, se compiló una serie de trabajos académicos sobre la historia cultural de Bahía Blanca que permiten comprender con mayor profundidad, ex post, algunos de esos eventos clave desde la perspectiva disciplinar de las políticas culturales. En general, estos estudios revisan este tipo de eventos relevantes a partir del retorno democrático en 1983, lo que resulta coherente con los análisis generales que vinculan el desarrollo de las políticas culturales en el país y la región con la consolidación de la tradición democrática (Bruner, 1985; García Canclini, 1986; Veleggia, 1999; Maccioni, 2002; Schargorodsky, 2019).



En adición a este material, logramos acceder a un valioso trabajo realizado entre 2023 y 2024, en el marco del dictado de un curso en Operación en Gestión Sociocultural por parte del Instituto de Formación Laboral de la Provincia de Buenos Aires, que traza una línea del tiempo consignando los principales hitos culturales a nivel nacional y local.

Se constató la inexistencia de repositorios oficiales que resguarden las actas del capítulo Bahía Blanca de los debates por la Ley Federal de las Culturas. La universidad local actuó como sede y nodo de instancias abiertas y participativas. Sin embargo, los registros no están disponibles y se presume su pérdida por fallas de soporte. Esta carencia vuelve frágil la trazabilidad de los acuerdos, dificulta la continuidad analítica y limita el seguimiento del mandato ciudadano y de las decisiones derivadas de esos procesos.

Respecto de la Feria de la Cultura, en septiembre se localizó la tesina de licenciatura de Juan Compagnoni, Políticas culturales y prácticas de autogestión artística: la Feria de la Cultura de Bahía Blanca, 1987–1991 (Universidad Nacional del Sur, Departamento de Humanidades, 2020), que reconstruye antecedentes nacionales y locales de política cultural en la posdictadura y sitúa esa experiencia participativa. Del análisis surge un guion claro: centralidad de la cultura popular, foco en inclusión y diversidad, y una noción de cultura como vector de transformación. La autonomía se plantea como principio de legitimación y la autogestión como estrategia, con una relación ambivalente con la institucionalidad. Hubo tensiones con la autoridad municipal, en especial en torno a los derechos humanos. El apoyo estatal se formalizó luego, aportó estabilidad financiera y, a la vez, reorientó parte del impulso inicial. La participación comunitaria generó pertenencia y cuestionó jerarquías tradicionales, desdibujando la frontera artista–artesano. Se integraron expresiones de pueblos originarios y de sectores históricamente marginados, y se promovieron talleres abiertos que vincularon producción y recepción.

En torno a la creación del MAC y del Museo de Bellas Artes, se relevó un dossier publicado una década después de los hechos (Ramona, 2016), con columnas, debates en línea y correos entre actores del campo visual y cultural local. El conjunto permite leer la crisis de política cultural pública de 2005 y sus efectos en la gobernanza del Instituto Cultural.

La experiencia “Mil Macetas” reunió en 2008 dos encuentros de reflexión e intercambio de prácticas. El colectivo organizador impulsó un registro en línea de prácticas emergentes y consolidó una agenda que fue presentada a las autoridades municipales. Se recuperaron listados de participantes, intercambios por correo y borradores colaborativos con comentarios y textos de convocatoria. El sitio que concentraba esos insumos hoy no está activo.

Se consideran, además, dos insumos de referencia para la lectura del ecosistema cultural: “Bahía Blanca en su dimensión cultural”, de M. de las N. Agesta, J. López Pascual y A. M. Vidal, incluido en Bahía Blanca siglo XX: Historia política, económica y sociocultural (Cernadas y Marcilese, coords., Ediuns, 2018, pp. 207–272); y “Entre problemas y experiencias. Espacios públicos e



instituciones artísticas en Bahía Blanca”, de Diana I. Ribas, publicado como parte de las Actas de las VI Jornadas de Investigación en Humanidades. Homenaje a Cecilia Borel, Vol. 8: Espacio público, sociabilidad cultural y teoría poscolonial (EdiUNS, 2015, pp. 549–558).

4. Metodología

El diseño metodológico se orientó a la necesidad de construir una **visión de futuro deseable** para el ecosistema cultural local, a través de una selección de agentes, buscando consolidar una muestra representativa a partir de una serie de **dimensiones variables**. Tras cursar las invitaciones a las personas preseleccionadas, observando la imposibilidad de coincidencia de una mayoría en una franja de día y horario determinados, y para garantizar esta representatividad, se optó por desagregar el grupo focal en **dos subgrupos** que trabajarían **autónomamente** pero **compartirían los resultados** de las sesiones como si fueran uno solo.

Se optó por asumir un **enfoque prospectivo basado en escenarios**¹, articulando instancias de participación **autónoma y guiada**, con momentos de **retroalimentación crítica** por parte de los moderadores, con el objeto de trascender un esperable momento inicial de catarsis y permitir al grupo desplegar procesos de **imaginación política situada**.

Priorizando los resultados a la validación del método, la **propuesta metodológica fue revisada** por el grupo de consultores en cada momento del proceso: previo al inicio de la implementación, como resultado de la serie de **reuniones institucionales de presentación del proyecto** estimulada por las autoridades del ICBB, como a posteriori de cada una de las primeras tres reuniones. Los ajustes priorizaron así la **adecuación del método de intervención** a la constitución del grupo y su proceso de elaboración de una visión compartida, a la rigurosidad frente a la propuesta tal como fuera enunciada inicialmente.

¹ Se entiende por escenario prospectivo una construcción consistente y verosímil de futuros plausibles o preferibles, elaborada para explorar combinaciones de variables de impacto e incertidumbre, analizar implicancias estratégicas, reconocer condiciones habilitantes y riesgos, y orientar decisiones presentes sin pretensión predictiva. Para este ejercicio se tomó como referencia metodológica el marco FAST45 – Tendencias para las Escuelas de Arte hacia 2045, una iniciativa desarrollada por un consorcio formal financiado por la Unión Europea en el marco del programa Erasmus+, con 12 instituciones europeas de educación superior artística y redes sectoriales, y una duración de tres años (2021–2023). Centrada en la educación superior en artes y su vínculo con los sectores culturales, su metodología integra: a) mapeo de tendencias mediante entrevistas y revisión de antecedentes, consolidado en un mapa de datos sectorial; b) laboratorios de futuro con participación de estudiantes, docentes, investigadores y agentes externos, destinados a construir imágenes de futuro y contrastarlas críticamente; y c) síntesis en cuatro escenarios cualitativos utilizados para formular orientaciones de política y guías de implementación. Los escenarios se presentan en clave comparativa como “Espacios abiertos”, “Vida ecológica lenta”, “Fronteras físico-digitales” y “Emprendimientos rentables”, abarcando ejes como digitalización, sostenibilidad, economía política de la cultura, gobernanza y modelos pedagógicos. La pertinencia de FAST45 para este trabajo se justifica por: (i) su alineación sectorial con el campo de las artes y su transferibilidad al ecosistema cultural local; (ii) un horizonte temporal coherente con la proyección a 2045 adoptada en este informe; (iii) la robustez metodológica que facilita trazabilidad y evaluación; y (iv) su orientación a políticas, que favorece la traducción de visiones de futuro en decisiones programáticas. Aunque la implementación integral del marco no fue posible en este encuadre, como se desarrollará oportunamente, su adopción como referencia resultó adecuada para ordenar la imaginación estratégica, estructurar el debate y reforzar la validez técnica del proceso.

La técnica del **grupo focal** fue elegida por su capacidad de activar **saberes contextualizados**, confrontar **visiones convergentes / divergentes**, y por la posibilidad de escenificar **debates y negociaciones conceptuales y políticas**, como exploración de eventuales **consensos mayoritarios**.

En su concreción, el abordaje propuso **dinámicas orientadas a la producción de un escenario de futuro deseable**, con **proyección al año 2045**, con especial atención a las condiciones **institucionales y materiales**, pero también **simbólicas** requeridas para su concreción.

Las sesiones se implementaron respetando la siguiente secuencia:

1. En el **primer encuentro** se habilitó una **descripción colectiva de la situación actual** en sus rasgos generales, procurando un equilibrio entre los rasgos considerados positivos y negativos.
2. El **segundo encuentro** buscó proyectar **múltiples escenarios posibles**, para identificar los **valores deseables** en el escenario de proyección.
3. El **tercero** analizó el **camino crítico**, buscando **rutas posibles** de las que deriven eventuales **líneas de acción**.
4. El **cuarto** puso en debate la **dimensión procesual** que cada hito / proyecto conllevaría, y se adentró en la construcción de **prioridades con resultados cuantificables**.

Cada sesión combinó momentos de **discusión horizontal**, instancias de trabajo en grupos (**duplas o tríos rotativos**, constituidos siempre según criterio de los moderadores priorizando el encuentro de agentes ocupando rangos diversos en el ecosistema cultural local) sobre **consignas específicas**, y **plenarios** para la **socialización de los resultados** del trabajo en grupo.

El **procesamiento técnico de las relatorías** permitió recuperar **materiales verbales y no verbales**, sistematizar **convergencias y divergencias**, y ordenar los hallazgos por **eje temático y viabilidad percibida**. Tras cada uno de los cuatro encuentros, el grupo recibió una **relatoría** detallando los resultados de la sesión anterior, a efectos tanto de sostener un **registro de cotidianidad** y mantener la reflexión por fuera del ámbito de aplicación, como de **validar la consignación de los resultados** por parte de los moderadores.

5. Administración del ejercicio

Los encuentros se concretaron con una **frecuencia de tres semanas** entre cada uno, siendo el **primero y el último de carácter presencial**, y los **dos intermedios realizados de forma virtual sincrónica**. Cada sesión tuvo una **duración de dos horas**, fue registrada en **formato de audio** y



se desarrolló según una **planificación predefinida**, con adaptaciones posteriores a partir de la evolución del grupo y las necesidades emergentes del proceso.

La administración de la convocatoria, seguimiento de asistencia, organización logística y producción de relatorías estuvo a cargo del **equipo técnico de consultoría**, en articulación con los equipos del **Instituto Cultural de Bahía Blanca**. Los encuentros presenciales se realizaron: el primero, en el Salón Malvinas Argentinas del Palacio Municipal -reforzando el carácter de propuesta institucional del ejercicio-; y en el Centro de Interpretación de la Cooperativa Obrera, el último. Las reuniones virtuales, por su parte, se desarrollaron a través de la plataforma de videoconferencia Zoom, contratada por los consultores a los efectos de la implementación de la propuesta, con acceso limitado a las personas participantes, y permitiendo las funcionalidades básicas de registro y división en grupos de trabajo requeridas para el correcto devenir de la propuesta.

El **registro documental** de cada sesión fue elaborado por el equipo facilitador y remitido a las personas participantes antes del encuentro siguiente a partir de las notas tomadas en tiempo real y una relectura de las desgravaciones de cada sesión, promoviendo así un **círculo de validación colectiva**, continuidad entre sesiones y fortalecimiento del proceso reflexivo más allá del tiempo de reunión.

El ejercicio se desarrolló bajo **estrictas condiciones de confidencialidad**, establecidas al inicio del proceso y comunicadas de forma escrita y verbal a las personas participantes. Cada integrante del grupo focal firmó un **consentimiento informado**, en el que se explicitaron los objetivos del proyecto, las características del dispositivo metodológico, los mecanismos de registro y los usos previstos del material producido. Así, el procedimiento se alineó con los criterios de protección de derechos de las personas participantes en investigaciones sociales, incluidos en la **Ley 25.326 de Protección de los Datos Personales**, y las recomendaciones éticas de consenso para investigaciones sociales².

Asimismo, el proyecto se ajusta a los **criterios del Consejo Federal de Inversiones (CFI)** para proyectos de asistencia técnica, que establecen que los **materiales de registro deben ser destruidos** a más tardar **seis meses después de la entrega del informe final**. En función de ello, los **registros de audio**, utilizados exclusivamente para la elaboración de las relatorías técnicas y de los informes, permanecerán protegidos hasta su destrucción definitiva conforme a dichos plazos.

Por estas razones, toda opinión incluida en este informe ha sido **anonimizada**. No se consignan nombres propios, y las intervenciones han sido sistematizadas sin atribución individual. El

² Meo, A. I. (2009). Consideraciones éticas en investigación social. En A. I. Meo & A. Navarro (Eds.), *La voz de los otros: El uso de la entrevista en la investigación social* (pp. 47–66). Omicron System

presente documento se entrega a **único efecto de uso interno** por parte de las autoridades del **Instituto Cultural de Bahía Blanca**, y **no podrá ser divulgado en forma alguna**, total ni parcial, fuera del marco institucional para el cual fue producido.

6. Conformación del grupo focal

El grupo focal estuvo integrado por **23 participantes efectivos**, seleccionados a partir de una base de datos construida sobre una **nómina inicial de aproximadamente 100 personas relevadas** mediante encuentros presenciales con funcionarios, integrantes del Consejo Consultivo de Cultura, universidades y diversos actores del medio cultural local. Esa base fue **reducida a un universo de 55 personas preseleccionadas**, desde donde se extendieron las invitaciones formales, y posteriormente **ajustada a 30 agentes invitados**, considerando la disponibilidad, los criterios de diversidad y la viabilidad logística del dispositivo. La participación fue **ad honorem**, y se sostuvo a lo largo de los cuatro encuentros, con un **núcleo estable** que garantizó la continuidad metodológica del proceso.

6.1. Procedimiento de selección

La preselección surgió de un relevamiento inicial nutrido por **sugerencias de organismos municipales** —principalmente el Instituto Cultural de Bahía Blanca y la Agencia de Participación Ciudadana—, luego **enriquecida con aportes específicos del equipo consultor** orientados a fortalecer la cobertura disciplinar, territorial y sectorial. A partir de esa base, se aplicó un **protocolo de selección técnica**, que contempló clasificación por criterios predefinidos y revisión individual de antecedentes.

6.2. Criterios de muestreo

El diseño muestral respondió a una concepción amplia de cultura, que abarca lo artístico, lo simbólico, lo comunitario y lo territorial. Los **principales criterios aplicados** fueron:

- **Diversidad disciplinar:** Inclusión de personas vinculadas a disciplinas artísticas tradicionales (música, teatro, artes visuales, literatura), así como a campos como la comunicación comunitaria, la gestión cultural, el activismo barrial, la gastronomía con anclaje cultural, el patrimonio y la educación.
- **Diversidad territorial:** Representación por **barrio y localidad**, considerando las tres dimensiones territoriales de intervención del Instituto Cultural. Se garantizó la presencia de agentes con inserción activa en barrios periféricos, localidades del partido y zonas centrales.



- **Diversidad sexogenérica:** Relevamiento de **identidades autopercebidas** y equilibrio en la participación en términos de género.
- **Pertenencia étnico-comunitaria:** Inclusión de personas pertenecientes a **comunidades indígenas** o con trabajo sostenido en procesos de visibilización de identidades originarias.
- **Diversidad generacional:** Participación de personas de distintos **rangos etarios**, incluyendo juventudes, adultos y mayores.
- **Inserción institucional y comunitaria:** Diferenciación de quienes se desempeñan en **organismos públicos** y de quienes integran organizaciones sociales, colectivos independientes o experiencias comunitarias no formalizadas.

6.3. Representatividad y limitaciones de la muestra

El grupo fue diseñado como una **muestra cualitativa intencionada**, orientada a captar diagnósticos, visiones de futuro y propuestas desde distintos sectores del ecosistema cultural local. Las **principales limitaciones** derivaron de la **dificultad para compatibilizar agendas**, lo que provocó una deserción parcial y una **modulación progresiva del grupo** durante el proceso. En algunos casos específicos, el carácter no rentado de la participación también fue observado como un limitante para declinar la invitación. Estas variaciones no afectaron de forma significativa la validez de los resultados, ya que se preservaron los criterios de diversidad establecidos y se mantuvo un núcleo plural en todos los encuentros.

7. Resultados esperables

Los resultados de este proceso no buscan representar al conjunto de actores del campo cultural, sino capturar tensiones estructurales, diagnósticos compartidos y vectores de acción posibles que orienten, de forma informada, el diseño participativo de herramientas públicas en las siguientes fases.

7.1. Antecedentes en el terreno de la participación ciudadana en políticas culturales a nivel local

Resulta **difícil construir un estado del arte sistemático** sobre los antecedentes de planificación o participación cultural en la ciudad más allá de **observaciones personales, testimonios fragmentarios o documentación escasamente accesible**. Pese a la realización de sucesivas instancias participativas, la **ausencia de consignación documental sistemática** vuelve imposible acceder a los insumos generados en esas experiencias. Esta falta de trazabilidad dificulta el seguimiento de consensos previos, impide la acumulación institucional y reduce la eficacia de los dispositivos de participación como mecanismos de incidencia efectiva. Desde otra



perspectiva, ciertos **rasgos estructurales de la cultura local, su historia y sus proyecciones simbólicas** pueden ser reconstruidos —al menos parcialmente— a partir de **producciones académicas**, como algunas **tesis de la Licenciatura en Turismo de la Universidad Nacional del Sur**, que han abordado aspectos vinculados al patrimonio, las identidades locales o los usos culturales del territorio. No obstante, estos materiales —si bien relevantes— no suplen la falta de un **archivo público accesible** que permita sostener procesos acumulativos de planificación cultural con participación ciudadana.

8. Implementación del ejercicio

8.1. Organización y logística

La implementación del *ejercicio prospectivo sobre el ecosistema cultural bahiense* implicó una coordinación permanente entre el equipo consultor y el Instituto Cultural de Bahía Blanca (ICBB), tanto en la definición metodológica como en la organización operativa de los encuentros.

El **primer encuentro presencial** se desarrolló en el **Salón Malvinas Argentinas del Palacio Municipal**. En esa ocasión se registraron dificultades operativas: la persona designada por el ICBB para garantizar las condiciones del espacio no se presentó, y algunos recursos técnicos (equipamiento audiovisual y condiciones ambientales) no estaban disponibles al inicio de la jornada. Esta situación provocó una demora en el comienzo de la actividad, percibida por los participantes, aunque no afectó al cumplimiento de los objetivos metodológicos.

El **cuarto encuentro**, también presencial, tuvo lugar en el **Centro de Interpretación de la Cooperativa Obrera**, espacio que ofreció condiciones óptimas para la dinámica participativa. Se valora especialmente la **receptividad del área de Cultura de la Cooperativa** y el **acompañamiento operativo de su equipo** durante las dos jornadas, que facilitaron el desarrollo fluido de las actividades y el soporte técnico necesario.

Los encuentros intermedios se realizaron en **formato virtual**, lo que permitió mantener la continuidad del proceso y asegurar la participación de los actores convocados sin afectar la representatividad de la muestra.

Los **roles del equipo consultor** se distribuyeron de la siguiente forma:

- **Moderación:** conducción de la dinámica grupal y aseguramiento del equilibrio en la participación.
- **Registro:** documentación textual y contextual de las intervenciones.
- **Sistematización:** procesamiento, codificación y análisis de los insumos generados en cada reunión.



El procedimiento logístico se ajustó progresivamente a lo largo de las cuatro sesiones, fortaleciendo la trazabilidad, la calidad técnica del registro y la comparabilidad entre los distintos grupos focales.

8.2. Metodología de trabajo

El ejercicio prospectivo se desarrolló mediante una secuencia de cuatro encuentros, diseñados con progresión analítica: diagnóstico del presente, formulación de escenarios futuros, definición de estrategias y priorización de proyectos.

La **dinámica de trabajo** combinó instancias plenarias y grupos reducidos, bajo consignas orientadas a la construcción colectiva de conocimiento. Se aplicaron técnicas de deliberación guiada y análisis temático para captar percepciones, consensos y divergencias entre los actores participantes.

El **tratamiento de la información** se basó en registros textuales directos y su posterior codificación. Los insumos se integraron en matrices de sistematización, que permitieron identificar patrones y líneas de acción convergentes.

La **validación metodológica** se efectuó internamente por el equipo consultor, contrastando las categorías emergentes entre sesiones y verificando la consistencia de los resultados antes de su consolidación final.

El procedimiento mantuvo coherencia con los lineamientos aprobados por el CFI y el ICBB, priorizando trazabilidad, transparencia y economía de información.

9. Resultados globales del ejercicio

El ejercicio prospectivo desplegado a lo largo de cuatro encuentros permitió relevar de forma sistemática una serie de núcleos críticos y orientaciones estratégicas compartidas por actores culturales de distintos territorios, disciplinas y trayectorias. El análisis se organiza en tres secciones: a) diagnóstico estructural del sistema cultural local, b) visión prospectiva de ciudad cultural, y c) estrategias operativas para el abordaje de la política cultural local desde la perspectiva de la mejora continua.

9.1. Diagnóstico inicial del ecosistema cultural bahiense

Los participantes caracterizaron el ecosistema cultural local como un entramado complejo, que se destaca por su **diversidad y dinamismo**, junto con **tensiones institucionales y territoriales** que condicionan su desarrollo. En síntesis, se reconoció una cultura local **vital y plural**, que combina una alta densidad de prácticas con desafíos en materia de articulación y sostenibilidad. Bahía Blanca cuenta con una **trayectoria destacada** en múltiples disciplinas artísticas y



culturales, proporcionalmente significativa para su escala demográfica e inserción geográfica. La coexistencia de agendas provenientes de distintos ámbitos —municipales, provinciales, universitarios y comunitarios— configura un ecosistema **diverso y en permanente movimiento**, donde la multiplicidad de lenguajes y formatos expresa un **capital simbólico sostenido** y una **capacidad adaptativa** notable frente a escenarios cambiantes.

Siempre según la mirada colectiva, las **iniciativas culturales** de la ciudad muestran un dinamismo significativo, tanto en la generación autónoma de propuestas como su capacidad de adaptación a escenarios dinámicos y desafiantes. La multiplicidad de lenguajes que se ponen en juego en la esfera pública da cuenta de un interés expresivo sostenido en el tiempo, con tendencias asociativas y solidarias (en términos de las modalidades de producción, más allá de la asunción de lo solidario como valor argumental / narrativo).

En la tipificación del perfil sociocultural bahiense, juega un rol central el **carácter universitario** de la ciudad, especialmente en términos de la ascendencia regional que conlleva históricamente la presencia de la Universidad Nacional del Sur (UNS), lo que dinamiza procesos de migración interna que articula el suroeste bonaerense, La Pampa, y la Patagonia Norte. En esta trama, la presencia de la UNS es complementada con otras instituciones (la Universidad Tecnológica Nacional, la Universidad Provincial del Sudoeste, y otros espacios de formación del nivel superior).

Complementariamente, resulta notorio el aporte en términos de dinamismo que se genera por la presencia de los **Organismos Artísticos del Sur**, un conjunto de cuerpos artísticos estatales dependientes del Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires con sede en la ciudad, integrado por la Orquesta Sinfónica Provincial de Bahía Blanca, el Coro Estable de Bahía Blanca y el Ballet del Sur³. Estos son valorados por su propia acción⁴, así como por las externalidades que produce su existencia; generando la posibilidad de trabajo estable para artistas en la localidad, que a su vez participan de otras tramas de producción simbólica que exceden al ámbito.

En términos de la **acción municipal**, el rasgo distintivo de Bahía Blanca es la existencia de un Instituto Cultural municipal, creado en 2004⁵ como una iniciativa orientada a garantizar autonomía al ámbito, anteriormente contenido como subsecretaría en la Secretaría de Educación⁶. Desde su creación, integra un órgano de participación a través del Consejo

³ La Orquesta Sinfónica Provincial fue creada en 1959, como derivación de la creación del Conservatorio de Música y Arte Escénico dos años antes, a su vez creado por impulso de la sociedad civil local, a través de la Asociación Amigos de la Orquesta Estable. Siguiendo a Caubet (2018) es interesante concebir el proceso desde el desajuste entre la pretensión del gobierno provincial de fomentar una formación de música académica, y la disponibilidad a nivel de músicos formados en la música popular. Esto “obligó” a un formato inicial de Cámara, hasta lograr -en 1978 y con más de 200 funciones en su haber- su constitución como Orquesta Sinfónica Estable de Bahía Blanca.

⁴ En 2024, según datos oficiales, los elencos completaron sesenta funciones, con 27.526 entradas consignadas.

⁵ Ordenanza N.º 12.711

⁶ Desde 1985, aún dentro de ese marco institucional, la Subsecretaría comenzó a contar con partidas presupuestarias específicas (Agesta, Pascual y Vidal, 2019: 256).

Consultivo, un órgano asesor organizado en torno a cuatro “ramas”⁷ que nuclea a los artistas locales⁸. La legislación cultural municipal está desarrollada⁹ y se destaca a nivel nacional, especialmente por la temprana creación de un Fondo Municipal de las Artes (1994) y la regulación de los Espacios Culturales Independientes (2016)¹⁰. En la mirada de los participantes, esta trama aparece más como un derecho adquirido y naturalizado que como una conquista que se renueva cotidianamente.

Al mismo tiempo, la **dimensión “comunitaria”** (percibida con cierta indistinción también como autogestiva, independiente, o territorial) presenta una tipología amplia y dispersa, agrupando experiencias tan diversas como las de: centros culturales de formato urbano; sociedades de fomento; clubes deportivos y sociales; bibliotecas populares; talleres de formación artística; medios de comunicación de pequeña escala; etcétera. Sumado esto a la dispersión geográfica, esto configura un sujeto difuso, con condiciones limitadas para postular propuestas integrales e integradoras que puedan volverse matriz de políticas públicas. Al mismo tiempo, paradójicamente, resultan estímulos relevantes para contener la desagregación social y dilatar la plena vigencia del individualismo; posicionando la cultura, en sí, y en su ejercicio, como una estrategia de producción de comunidad y conciencia comunitaria, lo que resulta contrahegemónico. El ejercicio ha puesto en valor estas experiencias, percibiéndolas hermanadas en este registro ideológico humanista, lo que, naturalmente, no siempre se traduce en miradas convergentes en términos del tablero político partidario local. La valoración de estos actores como nodos culturales de proximidad, tiene su correlato en la estimación de que sus prácticas quedan recurrentemente fuera del radar institucional. La desconexión estructural, la debilidad o directamente ausencia de vasos comunicantes y ámbitos de acción conjunta, redundan en una tendencia a la marginalidad del impacto de esas prácticas, relevantes localmente, pero insignificantes en una escala mayor. Esta desconexión se evidencia en la superposición de esfuerzos que dificulta la sostenibilidad de los procesos¹¹.

⁷ Música, Artes Escénicas, Literatura y Artes Visuales, Audiovisuales y Artesanía.

⁸ Esta formulación fue incorporada en 2016 (Ordenanza N° 18499/16), en reemplazo de una anterior, que refería a “*Cuatro ciudadanos representativos de diferentes manifestaciones culturales locales*” (Art. 5).

⁹ Su arquitectura se soporta sobre las Ordenanzas que crean la Comedia Municipal de Bahía Blanca (N° 7787/93, modificada por N° 10770/99), el Fondo Municipal de las Artes (N° 9116/96; modificada por N° 17919/14), la creación del Programa de Solidaridad Cultural (N° 12600/04) -que regula un régimen municipal de mecenazgo que permite computar donaciones como pago a cuenta de los Tributos Municipales hasta un límite de un 20% de los montos exigibles por año fiscal-, la creación de un Fondo Municipal de Financiación de Eventos Artísticas y Culturales de Organización Regular y Continuidad en el Tiempo (N° 19083/15) y la regulación de los Espacio Cultural Independiente (N° 18486/16)

¹⁰ En el contexto argentino, un espacio cultural independiente designa una forma organizativa urbana emergente con fuerza tras la crisis económica y política de 2001 -y resignificada tras la tragedia de Cromagnon en 2004, con 194 víctimas fatales, y que puso al sistema del entretenimiento y las habilitaciones en el centro del debate público- vinculada a procesos de autogestión cultural que se expresan en instalaciones no orientadas primariamente a la renta ni al consumo, sino al encuentro, la experimentación y la circulación de experiencias de base simbólica. Por su condición no comercial, su sostenibilidad conlleva desafíos estructurales en términos de habilitación y, económicos.

¹¹ Con esto se refiere a un alto grado de dependencia del *empuje* de personas concretas, cuyo eventual desinvolucramiento (ya sea por desgaste, mudanza, fallecimiento o cualquier otro motivo) lleva mecánicamente a la discontinuidad del proyecto y los procesos sociales en marcha.

En cuanto a las formas de interrelación entre estas dimensiones, se visualizan **dificultades para la coordinación**, tanto entre sí como hacia dentro de las mismas, atentando con la potencial complementariedad y retroalimentación de esas acciones culturales. Si bien en un primer momento la responsabilidad de su coordinación, en todos los niveles, se asignaba mecánicamente al gobierno municipal¹², con el correr del ejercicio se fue consolidando una mirada que reconocía que la articulación de las organizaciones del sector cultural dependía primariamente de su propia voluntad y capacidad, sin necesariamente resultar una competencia estatal.

En términos de **dinámicas socioculturales**, esta tendencia a la insularización de las prácticas - que, insistimos, fue diagnosticada como un problema transversal a la totalidad de los ámbitos- fue proyectada con particular énfasis sobre la *vida universitaria*, que aparece a los ojos de los participantes con un rasgo endogámico estructural, que limita no solo la participación, sino que se proyecta sobre la caracterización social en relación al ámbito universitario. Esta tendencia - general- a la desagregación se observa potenciada por un flujo de información restringido y de ineficaz circulación sobre *lo que pasa en la cultura local*; pese a reconocerse el vigor de la comunicación digital del Municipio y la existencia de herramientas específicas del ICBB.

Esta **tendencia endogámica** parece traducirse, asimismo, en **dificultades para ampliar los usuarios** de los servicios culturales¹³. En palabras de los participantes, quienes circulan por los espacios percibidos como del sector cultural, con un recorte muy puntual de la sociedad bahiense. Esta apreciación se condice con lo sugerido por los análisis publicados por investigadoras de la Universidad Nacional del Sur, quienes advierten que, si bien una gran mayoría de los encuestados declaró haber participado en al menos una actividad cultural durante el año, sólo una proporción minoritaria mostró un consumo cultural sostenido e intenso, lo que sugiere la necesidad de políticas públicas que amplíen y diversifiquen los mecanismos de acceso (Leonardi et al., 2022; Leonardi et al., 2023)¹⁴. Si bien no hay elementos

¹² Paradójicamente, mientras el contexto de consolidación democrática en las últimas cuatro décadas ha debilitado la autonomía municipal -especialmente en el plano financiero- la percepción social en la ciudadanía sigue demandando primariamente la atención de sus necesidades y reclamos a los gobiernos locales (Cravacuore, 2017), lo que se explica en parte por su exposición directa en la gestión cotidiana y por su papel de mediación -tanto por carriles formales como informales- en el eventual acceso a recursos provinciales y nacionales (Mazzalay, Nazareno y Cingolani, 2017).

¹³ A los efectos de este informe, evitaremos abordar la discusión teórica referida a la conveniencia de considerar a quienes participan de las actividades culturales, sin ser parte de su creación y gestión, como públicos o audiencias; entendiendo que dichos marcos nominales responden a diferentes perspectivas teóricas sobre el valor intrínseco de la cultura (Frow, 1995; Musschenga, 1998; Nickel, 1999; Montella, 2014) y cómo este se proyecta en términos de participación (Gilmore, 2017). A los efectos del presente informe, corresponde explicitar que, buscando comprender las dinámicas de participación, la gestión cultural suele limitarse a la observación de los comportamientos de las personas participantes, cuando sería conveniente analizar qué sucede con quienes no son usuarios de los servicios culturales (Balling y Kann-Christensen, 2013).

¹⁴ En un análisis específico sobre la relación entre la sociedad bahiense y los OAS, Leonardi y Tortul (2024) encuentran que, mientras tres de cada cuatro bahienses declaran conocer su existencia, y casi la mitad reconocen su dependencia provincial, solo un 5% se considera asistente habitual (con cuatro de cada diez encuestados manifestando haber asistido alguna vez a sus funciones). Desagregando las características de las personas participantes, observan que la mayoría de los asistentes alcanzaron un nivel de educación superior (terciario, universitario o de posgrado), residen en los barrios de mejor nivel socioeconómico de la ciudad, tienen dinámicas de empleabilidad sostenida, y fueron introducidos a experiencias de base artística en su infancia. Estos resultados se alinean con la caracterización general que observan trabajos análogos en el resto de América Latina, más allá

empíricos que nos permitan dar cuenta de la veracidad de la apreciación, se percibe que los segmentos sociales que participan activamente comparten, a grandes rasgos, un sistema de valores humanista alineado con el espíritu de los proyectos culturales de la ciudad; lo que podría problematizarse en términos de la capacidad de las propuestas de dialogar en un registro social más amplio.

La **relación entre el sector cultural y el Estado** fue caracterizada en el marco del ejercicio desde una mirada ambivalente. Por un lado, se valora positivamente lo que se describe como un entramado robusto de gobernanza cultural¹⁵, con la existencia sostenida en el tiempo de un Instituto Cultural y una trama normativa que se considera robusta, pese a la existencia de objeciones específicas¹⁶. Al mismo tiempo, se insiste mayoritariamente con una caracterización deficitaria en torno a la acción municipal en la agenda, sobrevolando la idea de que hay ciertos consensos sectoriales sobre “lo que hace falta” que no llega a desplegarse en términos de la política pública. En este sentido, conviene comprender la percepción en el marco de la confluencia de dos fenómenos: por un lado, un proceso amplio de frustración ciudadana con el Estado, en general, y los mecanismos democráticos, en particular, que caracterizan las dinámicas políticas en el mundo y la región¹⁷. Complementariamente, un diagnóstico instalado a lo largo del tiempo sobre la **escasa ponderación política hacia la cultura como responsabilidad pública**. Esto se expresa en términos de marginalidad presupuestaria que se percibe como endémica, más allá de los esfuerzos de administraciones específicas¹⁸. Al mismo tiempo, es destacable que hubo una proporción -minoritaria- de participantes que se manifestó enérgicamente valorativa de los cambios percibidos de 2023 a esta parte, a partir del último cambio de gobierno municipal¹⁹. Se observó una crítica, aunque minoritaria, hacia la regresión en la política cultural del municipio. Esta se considera un fenómeno cíclico, asociado a la

de la dispersión de los mismos en términos de enfoque, lenguaje artístico observado, etc. (ver Papalini y Moguillansky, 2016).

¹⁵ La gobernanza cultural es entendida, en el marco de la UNESCO, como “*el conjunto de marcos jurídicos, políticas públicas, instituciones, financiamiento y mecanismos participativos que, con base en derechos humanos, hacen posible sistemas informados, transparentes y participativos*”. Corresponde consignar que el término no surge del vocabulario de los participantes, mas si el tenor y calibre de la idea.

¹⁶ En este sentido, se menciona la referencia a dos cuestiones: por un lado, el agotamiento de algunas dinámicas del régimen de Solidaridad Cultural, al que se propone reformar -y no discontinuar-; por otro, la posibilidad de ampliar las dinámicas de funcionamiento del Consejo Consultivo para incluir experiencias con las que el mismo dialoga recurrentemente por su funcionamiento, pero que no tienen representación institucionalizada en el mismo. Corresponde mencionar que su última modificación orgánica, en 2016, operó en un sentido contrario; así como también que, en el momento de priorización del ejercicio, esta modificación a la orgánica del Consejo no fue considerada relevante.

¹⁷ Nazareno, M., González, L., Nallino, M. y Solá Torino, V. (2021) *Crisis y desencanto con la democracia en América Latina: Argentina*. En *Crisis y desencanto con la democracia en América Latina*. Universidad Católica Andrés Bello, pp. 88-126.

¹⁸ Existen pocos datos sobre la inversión en cultura en el nivel subnacional, pero los existentes dan cuenta de una dispersión grande entre distritos. En el plano provincial, por caso, los últimos datos oficiales consignados por el Sistema de Información Cultural en su serie Coyuntura Cultural se remiten a 2016 (n. 19), donde se consigna un promedio de inversión del 0.45%, con la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con 1.89% como techo de la serie, y Misiones con el 0.06% como piso.

¹⁹ Desde el retorno democrático, el gobierno municipal en Bahía Blanca estuvo a cargo de: Juan Carlos Cabirón (UCR), 10/12/1983–10/12/1991 (dos períodos); Jaime Linares (UCR), 10/12/1991–10/12/2003, (tres períodos); Rodolfo Lopes (PJ), 10/12/2003–24/08/2006 (destituido); Cristian Breitenstein (PJ/FPV), 24/08/2006–10/12/2011 (reelecto en 2011 pero con licencia para asumir como ministro provincial, con renuncia formal en 2013); Gustavo J. Bevilacqua (PJ), 12/12/2011–10/12/2015; Héctor Gay (Cambios/Juntos por el Cambio), 10/12/2015–10/12/2023 (dos períodos); Federico Susbielles (Unión por la Patria), desde 12/12/2023.



alternancia de partidos en el gobierno, y se manifestó concretamente en tres aspectos: la discontinuidad de programas, la reducción de la inversión y la desarticulación de los equipos técnicos especializados.

En algunos momentos en particular, esta percepción sobre el grado de agencia del Estado municipal fue problematizada desde un **análisis de la existencia o ausencia de soporte social**, entendido como el **consenso ciudadano sobre la legitimidad de la acción pública en cultura** y la inversión en políticas culturales.

Complementariamente, se habló reiteradamente de un espíritu refundacional de las diferentes administraciones, donde cada cambio de gestión implica un grado de desconocimiento de la experiencia acumulada. Esto fue mencionado como un obstáculo estructural para el desarrollo del sector.

En términos del diálogo entre desarrollo urbano y acceso a la cultura, se describió una **tendencia centralista**, que pone en evidencia un patrón de concentración territorial en el macrocentro, con consecuencias en la distribución de recursos, integración sociourbana y visibilidad de la producción cultural de los barrios periurbanos²⁰.

La infraestructura cultural es valorada en su especificidad, pero cuestionada en términos de su **centralismo**. Según los participantes, los barrios periféricos carecen mayormente de infraestructura cultural adecuada, afectando la posibilidad efectiva de acceso a bienes y servicios culturales por parte de amplios sectores sociales. Esto se ve agravado por cuestiones estructurales que exceden al campo de la cultura, como la cobertura del transporte público. Sin embargo, los grupos focales destacaron con énfasis la existencia de redes culturales activas en esos territorios, sostenidas por organizaciones comunitarias, docentes, promotoras culturales y referentes barriales que operan con escasos recursos, que dan cuenta de una vitalidad sociocultural. Estas prácticas se perciben menos visibilizadas en las políticas oficiales, son fundamentales para el acceso efectivo a la cultura de amplios sectores de la población. Al mismo tiempo, se observó un grado de especificidad alto en términos de ciertos diagnósticos, como por ejemplo la carencia de salas de aforo intermedio.

Si bien no resultó un abordaje priorizado, la precariedad laboral y de las prácticas colectivas resultó una suerte de *a priori* consensual. La sensación de agobio y desgaste apareció como un elemento que desgasta la participación en el sector, cuyo costo en términos personales es

²⁰ Estas apreciaciones resultan alineadas con los datos publicados por Leonardi, Elías, Tarayre y Tortul (2023), que demuestran la forma en la que la demanda cultural se concentra en residentes del centro y, de algunos barrios específicos (Pacífico, Universitario, Napostá, Villa Floresta, Barrio del Parque y Patagonia), con menor consumo en Villa Belgrano, Parque Norte, San Cayetano, Bellavista, Palihue, La Falda, Altos del Pinar, Villa Mitre, Pedro Pico y Noroeste; en todas las categorías analizadas el consumo se localiza preferentemente en el centro.

percibido como alto en términos de dedicación horaria, cansancio y perjuicio económico. Una cierta tensión pareció plantear en términos contradictorios las tendencia a la profesionalización del sector y la necesidad de políticas de cuidado (para con los involucrados en el sector).

Por último, se observó un diagnóstico en torno a la precariedad de los canales ordinarios de participación, en parte por considerarse que los resultados de esta participación (en instancias formales, como el Consejo Consultivo, pero también por fuera de este ámbito) resultan no solo no vinculantes, sino poco influyentes. Esta limitación se vería retroalimentada por la ausencia de información pública sistemática, lo que impide el monitoreo social, la planificación estratégica y la continuidad interinstitucional. Al mismo tiempo, se reconoció la existencia de estos ámbitos como una fortaleza del contexto local.

9.2. Escenarios deseables para la cultura local

Recuperando el planteo metodológico, a partir de esta descripción de la realidad del ecosistema cultural local, se exploraron las proyecciones de deseo en torno a dinámicas de su funcionamiento. La propuesta fue analizar el futuro sin sobredimensionar la determinación del contexto: ¿cómo deseamos que sea el ecosistema cultural bahiense en 2040?

A grandes rasgos, la visión se orientó a una ciudad que cumple con dos grandes estrategias que se retroalimentan: por un lado, la profundización de un abordaje de la cultura como derecho ciudadano, asociado al fortalecimiento de la autoestima asociada a la identidad local²¹ y al incremento de la valoración social sobre las expresiones bahienses, que produce una intensificación del consumo cultural doméstico; por otro, la proyección de la cultura local en el plano provincial y nacional, consolidando a Bahía como un centro de la cultura nacional.

Las dimensiones que fueron consideradas requisitos para esta proyección incluyen

- **Institucionalidad:** fortalecimiento de las competencias de planificación y gestión del Instituto Cultural, que incluya autonomía operativa y mecanismos de participación y control ciudadano.
- **Soporte social y político:** incremento de la consideración social sobre el valor público de la cultura, tanto en su dimensión intrínseca -vinculado a los procesos de identidad local y autoestima- como en su valor social -asociado a la promoción de valores, la atención de problemáticas sociales emergentes y de aporte a la integración sociocomunitaria- y económica -en el plano de la generación de empleo y externalidades productivas-; mejor priorización política en consecuencia -mejorando las condiciones normativas, institucionales y presupuestarias para el desarrollo de la actividad cultural y artística.

²¹ La fórmula específica con la que surgió esto es la de *orgullo bahiense*.

- **Financiamiento:** más allá de que esté considerado en el punto anterior, el requerimiento de fondos específicos para la cultura, de manera sostenible y continua, aparece como una demanda específica, asociada al requerimiento de planificación participativa
- **Diversificación territorial por medio de infraestructura ágil:** inclusión de nuevas modalidades de desarrollo de espacios, equipamientos y dinámicas de conectividad / vinculación social aumentadas. Estas podrían incluir la dotación de espacios culturales por distrito, el equipamiento funcional a actividades culturales en espacios sociocomunitarios pre-existentes, el pedido de inclusión de acciones culturales y artísticas a organizaciones sociocomunitarias y deportivas que reciben financiamiento público, la creación de redes y espacios de gestión social mixta en el nivel barrial, así como programas de acompañamiento institucional continuo a procesos comunitarios ya existentes.
- **Infraestructura de integración:** bajo la lógica de la agregación descentralizada, vincular política cultural con desarrollo urbanístico, mejorando la integración edilicia de las instituciones. En este sentido aparece como proyecto emblemático la “Ciudad de las Artes”. En relación con este proyecto se advierte que lejos de existir un consenso hay una contradicción entre la idea de descentralización y la de concentración. La idea de un espacio donde se instalen instituciones educativas y dispositivos escénicos y para ensayos entra especialmente conflicto con la necesidad de ampliar la accesibilidad territorial tanto como de la existencia de una licencia social de los dispositivos barriales de participación.
- **Accesibilidad plena:** garantía de acceso a las oportunidades de ejercicio de los derechos culturales, sin restricciones. Esto podría incluir la mejora de las condiciones de transporte público en instancias específicas (territoriales o calendáricas), articularse con el punto anterior incluyendo la gestión de equipamiento orientado a la inclusión, pasando por incorporar la erosión de las barreras simbólicas que limitan el acceso como un objetivo específico de la política cultural a nivel local.
- **Divulgación:** al tiempo que se reconocen los esfuerzos y avances en el campo de la comunicación institucional a nivel municipal, al mismo tiempo se percibe que un grueso de la ciudadanía desconoce la agenda de actividades, e incluso las personas más involucradas en el quehacer artístico no logran acceder con facilidad y fluidez al detalle de las actividades. Esto puede hacerse extensivo a los avances de la política cultural en el plano local.
- **Facilitación procesual:** tendencia a la flexibilización de los requerimientos burocráticos para acciones de impacto cultural y artístico



- **Recuperación de identidades locales y saberes comunitarios:** incrementar la presencia de las memorias invisibilizadas vinculadas a la historia popular al diseño de las políticas y las narrativas institucionales en torno a ellas.
- **Fortalecimiento de la autoestima:** posicionar a la cultura como principal vector desde donde reconstruir el orgullo bahiense.

Estas imágenes fueron elaboradas desde una perspectiva situada, reconociendo desigualdades de base y capacidades instaladas, sin asumir escenarios idealizados.

10. Análisis crítico

10.1. Limitaciones

En primer término, se identifican ciertas **condiciones operativas que limitaron la profundidad alcanzada por los resultados**. La principal está vinculada al **grado de participación efectiva**, considerando que, en contextos de pluriempleo, la asistencia sostenida a cuatro jornadas de dos horas de duración, en modalidad ad honorem, resulta de cumplimiento complejo.

En segundo término, la **coincidencia horaria plena entre las personas convocadas** se presentó como una restricción adicional, derivando en ajustes puntuales respecto de la composición prevista del grupo.

La **combinación de ambos factores explica leves variaciones en la muestra**, las cuales, si bien no afectan la validez analítica del ejercicio, se consignan por razones de trazabilidad metodológica y transparencia del proceso.

10.2. Aprendizajes metodológicos

En primer término, se confirma la **pertinencia de la convocatoria sectorial en un único dispositivo**. Los participantes destacaron unánimemente la importancia de los encuentros **como ámbito de diálogo intersectorial**, más allá de la consigna específica planteada.

En segundo término, se **validó la mecánica de alternancia** entre momentos plenarios y **trabajo en duplas/tríos** para la profundización. Resultó **efectiva la asignación dirigida de subgrupos por parte de la coordinación**, que evitó sesgos de homofilia (afinidad previa, proximidad territorial o disciplinar e intereses compartidos). La **heterogeneidad programada** favoreció iteraciones de mayor productividad.

Finalmente, se registraron **dificultades para mantener el diseño metodológico incorporando modelos de escenarios prefigurados**. Dado el ritmo de implementación y la **acotación del cronograma**, se priorizó **sostener la continuidad deliberativa**; los intentos de introducir



horizontes de mayor definición tendieron a operar como **elemento disruptivo** respecto de los objetivos trazados. Se deja constancia a efectos de **trazabilidad metodológica**.

10.3. Grados de consenso

La deliberación mostró una convergencia elevada respecto del diagnóstico general del ecosistema cultural, en los términos previamente descriptos. Ahora bien, cabe destacar que cuando se procuró traducir los valores y principios a decisiones de implementación, en algunos casos emergieron disensos cuyo análisis puede resultar provechoso. Estos emergieron con nitidez cuando los acuerdos de principio debieron traducirse en decisiones de implementación: al pasar del plano de los valores al terreno operativo, afloraron diferencias sobre localización de infraestructuras, diseño institucional de proyectos, combinación de instrumentos de fomento, criterios de descentralización y métricas de evaluación.

En relación con el rol estatal, la mayoría de las intervenciones adoptó un tono crítico; sin embargo, ese registro convive con valoraciones positivas sobre cambios recientes en la gestión municipal (2023–2025) y con trayectorias de vinculación disímiles con el aparato público. A efectos interpretativos, conviene encuadrar este “malestar” sin reducirlo a la coyuntura local, inscribiéndolo de una manera más amplia en un clima social post pandémico marcado por una profundización de la desconfianza con la institucionalidad pública y disconformidad con la representación política, ampliamente documentado.

Un ejemplo paradigmático del disenso se observó en la discusión sobre el proyecto de **Ciudad de las Artes**, más específicamente al hablar de su emplazamiento. A pesar de que la consigna invitaba a pensar por fuera de elaboraciones previas, al presentar el proyecto, un participante informó que el mismo se proyectaba para ser desarrollado en el **Parque Noroeste**; lo que activó una objeción informada por parte de una participante con pertenencia barrial, quien señaló la preferencia vecinal por preservar el parque como **espacio verde de uso comunitario**²².

El caso ilustra un patrón recurrente: incluso ante un consenso general, como el de crear un polo cultural, emergen disensos operativos sobre su localización, integración urbana e impactos socioambientales. Un ejemplo de esta falta de planificación fue la expectativa de que el proyecto “se financiaría a sí mismo” mediante externalidades económicas futuras (como la plusvalía de terrenos y la llegada de nuevos comercios), sin atender a los requisitos técnicos previos. Antes de definir una localización, pareciera **crucial realizar una evaluación multicriterio** que pondere

²² El Parque Noroeste es un espacio verde de uso público surgido de la recuperación del antiguo Complejo Ferroviario Estación Noroeste, proceso impulsado por una organización vecinal. Se ubica a 2,5 km del centro (≈30 minutos a pie) y presenta accesibilidad por cuatro líneas de transporte público. Según Castillo (2016) se observa perfil de uso cotidiano predominantemente barrial, por una valoración positiva de los valores de cercanía, tranquilidad, y arboleda.

la accesibilidad, la conectividad, la preservación ambiental, los efectos sobre la oferta cultural existente, los costos de ciclo de vida, la aceptación social y los riesgos normativos, incluyendo instancias de participación barrial cuando se vean afectadas áreas verdes.

De modo análogo, aparecieron diferencias al diseñar la **arquitectura institucional** de proyectos estratégicos: hay acuerdo en la co-operación público-comunitaria, pero no en el **grado** de co-gestión, los tiempos administrativos compatibles con procesos culturales ni la distribución de responsabilidades. En **fomento**, se compartió la necesidad de diversificar, pero se discutió la combinación entre apoyo a la oferta y estímulos a la demanda, la anualidad versus financiamiento plurianual orientado a procesos y el balance entre convocatorias competitivas y acuerdos por resultados. En **descentralización**, se sostuvo la meta de mayor capilaridad territorial, con preferencias encontradas entre nodos barriales permanentes y programación móvil desde el macrocentro, así como entre inversión en equipamiento físico y fortalecimiento de dispositivos de mediación. En **evaluación**, el consenso en superar el indicador de asistencia dejó abierto qué dimensiones priorizar —formación de capacidades, densidad asociativa, impactos económicos o efectos educativos— y con qué ponderaciones.

Bajo este encuadre, corresponde leer las críticas al Estado como parte del clima post pandémico más que como una imputación unívoca a la administración local vigente, distinción que importa para orientar la respuesta pública: separar los problemas estructurales del entorno social general de los ajustes operativos propios de la gestión municipal, con instrumentos diferenciados y coordinación efectiva. La literatura reciente refuerza esta lectura al documentar un malestar extendido con instituciones y actores democráticos que, sin embargo, se expresa **dentro** del régimen democrático y no como su impugnación de base.

10.4. Calidad de la participación

Lo primero que corresponde consignar es la **predisposición altamente favorable** y la **amplia disponibilidad** manifestada por la mayoría de las personas convocadas al grupo focal, independientemente de su participación efectiva en las sesiones. Este dato adquiere relevancia como **indicador de legitimidad sectorial** y de **apertura al diálogo** del conjunto de actores invitados.

Asimismo, debe dejarse constancia de la **objeción inicial planteada por uno de los participantes**, quien —con argumentos claros y en términos respetuosos— **declinó la invitación** en razón del carácter no remunerado de la participación propuesta. Este señalamiento resulta pertinente, en tanto pone de manifiesto un **debate latente en el sector cultural** acerca de las **condiciones materiales de involucramiento** en procesos de planificación participativa.



Durante la etapa de coordinación logística **no se registraron reclamos** —al menos de forma explícita ante el equipo consultor— por parte de quienes no pudieron incorporarse al grupo debido a incompatibilidades horarias. Este aspecto refuerza la lectura de un **clima de cooperación y buena disposición general**, que acompañó la conformación y el desarrollo de ambos grupos de trabajo.

A lo largo del ejercicio, se observó una **receptividad positiva** hacia la convocatoria y el enfoque metodológico propuesto, junto con un **grado de compromiso sostenido** durante las sesiones. Se destaca, en particular, la **disposición al descentramiento analítico**, entendida como la capacidad de ponderar la pertinencia de las propuestas más allá de los intereses particulares vinculados a cada disciplina, territorio o institución representada. Un hecho a destacar que en el período durante reuniones, el equipo de consultores enviaban un análisis de lo conversado en la última de ellas, que servía de insumo a la siguiente, y en todos los casos los participantes leían ese material antes del siguiente encuentro.

En la misma línea, se valoró el **esfuerzo colectivo por evitar dinámicas catárticas**, frecuentes en este tipo de instancias deliberativas del campo cultural. La consigna metodológica de **acotar el diagnóstico al momento previsto para ello** fue en general respetada, sin que se registraran interpretaciones de esa restricción como una limitación de la palabra o un intento de control del debate.

Dicho esto, debe señalarse que —con algunas excepciones destacables— el grupo **mostró dificultades para integrar de manera sistemática elementos de la agenda pública reciente**, en particular los esfuerzos específicos desplegados por la administración municipal actual en materia cultural. Si bien algunos participantes reconocieron la **mayor densificación programática** posterior al cambio de gobierno en diciembre de 2023, las valoraciones se concentraron en la **ampliación de los canales de comunicación institucional** y en la **difusión de actividades culturales**, especialmente en un contexto atravesado por los **efectos de los eventos climáticos recientes**²³.

²³ En los 18 meses anteriores al ejercicio, Bahía Blanca ha atravesado una secuencia de eventos climáticos extremos de consecuencias graves. El primero ocurrió el 16 de diciembre de 2023, cuando un temporal con ráfagas superiores a 140 km/h provocó el colapso de techos y estructuras, caída masiva de árboles y 13 muertes, además de cortes prolongados de energía y daños en infraestructura pública y privada. El segundo episodio relevante se registró el 7 de marzo de 2025, con precipitaciones excepcionales cercanas a 290 mm en 12 horas, que produjeron inundaciones generalizadas, el desborde de los arroyos Napostá y Maldonado, el rescate y evacuación de más de 1.300 personas y un saldo de al menos 16 víctimas fatales. Estos acontecimientos, junto con otros eventos intermedios de menor magnitud —incluido un temporal de granizo en febrero de 2025—, configuran un patrón de creciente recurrencia e intensidad de fenómenos meteorológicos extremos en el sudoeste bonaerense, con impactos demostrados sobre la infraestructura urbana, las dinámicas sociales y las condiciones de continuidad de la vida cotidiana en la ciudad.

Resulta llamativa la ausencia de referencias al incremento presupuestario aprobado para el ejercicio 2024²⁴, especialmente considerando la centralidad otorgada en las intervenciones a la dimensión financiera y al compromiso que el Estado debe asumir en materia cultural.

En la misma dirección, se advierte la omisión de toda mención a la construcción del nuevo depósito de conservación del 2Museos, una obra largamente postergada cuya concreción, tras más de dos décadas de espera, permitió resolver un déficit patrimonial significativo asociado a la falta de condiciones adecuadas de preservación²⁵.

En la misma clave interpretativa, resulta sintomática la coexistencia entre la valoración de la estabilidad institucional del marco de gobernanza cultural local (normas, estructuras, continuidad) y el reclamo por un supuesto espíritu refundacional. Este último apareció enunciado de modo difuso, sin referencias concretas a políticas específicas discontinuadas.

También se evidenció la convivencia entre críticas y reconocimientos: por un lado, la percepción de una escasa participación ciudadana en los dispositivos públicos de cultura; por otro, la valoración —incluso a nivel nacional e internacional— de la forma en que los museos locales integran la cultura popular y las prácticas identitarias cotidianas dentro de su propuesta institucional²⁶.

En relación con lo anterior, llama la atención la falta de conexión analítica entre dos fenómenos señalados con claridad por los propios participantes: la limitada valoración social de la producción cultural local, percibida por ellos mismos como relevante y de calidad; y la escasa incidencia política de la agenda cultural. Se sugiere interpretar ambos aspectos de

²⁴ Provincia Noticias. (5/1/2024). *Bahía Blanca: Susbielles tiene su presupuesto y el área de Políticas Sociales subió un 324%**. Disponible en <https://provincianoticias.com.ar/nota/14282/bahia-blanca-susbielles-tiene-su-presupuesto-y-el-area-de-politica-sociales-subio-un-324/> (Consultado el 25 de octubre de 2025).

²⁵ El 29 de julio de 2025 se inauguró el nuevo depósito de conservación de la colección del 2Museos (Bahía Blanca). El edificio se construyó entre octubre de 2024 y julio de 2025, ocupa 114,70 m² cubiertos y 16,80 m² de gradas de hormigón armado. Incluye un depósito con sistema de guías corredizas, un taller de conservación, espacios de circulación adaptados a normativas internacionales y un patio interior que preserva un árbol existente. El proyecto, diseñado por los arquitectos Luis Caporossi y Andrés Duprat, aguardó más de 20 años para su materialización, y permitirá poner en condiciones de almacenamiento cerca de mil piezas patrimoniales, entre ellas obras de Benito Quinquela Martín, Antonio Berni, Raquel Forner, León Ferrari, así como artistas locales como Domingo Pronstato, Amalia Jamilis y Hugo Pisani.

²⁶ Bahía Blanca cuenta con dos instituciones municipales que han alcanzado reconocimiento nacional e iberoamericano por sus modelos de gestión participativa y comunitaria. El Museo del Puerto de Ingeniero White, creado en 1987 en el antiguo edificio de la Aduana, se consolidó como referente de museología social en la Argentina. Su programación incorpora desde hace más de tres décadas a vecinas cocineras, feriantes, trabajadores portuarios y colectivos culturales que articulan relatos de memoria obrera, migración e identidad marítima. Su enfoque de “museo-comunidad” ha sido citado en publicaciones del Programa IberoMuseos y del Instituto Nacional de Antropología y Pensamiento Latinoamericano (INAPL) como ejemplo de institución cultural enraizada en el territorio y orientada al diálogo social.

Por su parte, el Museo Taller Ferrowhite, inaugurado en 2004 en los antiguos talleres del Ferrocarril del Sud, desarrolla un modelo singular de museografía participativa, donde antiguos ferroviarios, técnicos y artistas locales intervienen en los procesos de registro, restauración y montaje. La institución es reconocida por su trabajo de producción cultural situada, combinando archivo oral, construcción colectiva de piezas, educación popular y residencia de artistas. Ambos espacios representan una de las experiencias más sostenidas de articulación entre política pública y participación social en museos locales de la Argentina.

manera vinculada, comprendiendo que la subvaloración social del trabajo cultural incide directamente en la capacidad del sector para disputar centralidad en la agenda pública.

Otro aspecto que merece atención analítica se vincula con la **percepción generalizada de normalidad administrativa** expresada por buena parte de los participantes, aún en un contexto de **debilitamiento sostenido de las capacidades estatales** en el área cultural municipal durante los últimos años. La expectativa, observada en varias intervenciones, de que un cambio de orientación política o de prioridades presupuestarias pueda traducirse de manera inmediata en una recuperación operativa del sector **desconoce la magnitud de la erosión institucional acumulada**. La reposición de **equipos técnicos, personal especializado y recursos tecnológicos básicos** requiere tiempo, planificación y continuidad administrativa, y no puede sostenerse únicamente en la voluntad política o en la afinidad ideológica de las gestiones. Este desajuste entre las **percepciones sectoriales y las condiciones reales de gestión** constituye un obstáculo estructural para la evaluación precisa de las políticas culturales y para el diseño de estrategias sostenibles a mediano plazo.

También se observó una sensación compartida, y consolidada, en torno a la precariedad de los canales ordinarios de participación, en los términos de cómo los insumos generados son considerados en el diseño de la política pública. El requerimiento no apunta necesaria -o mayoritariamente- a que estos se conviertan en vinculantes, pero sí hay cierto desánimo porque se los percibe como poco influyentes.

Por último, y habiéndolo señalado las **dificultades de acceso a los documentos** producidos en instancias previas de participación ciudadana, se observa que una **proporción considerable de los resultados** del presente ejercicio **reproduce diagnósticos anteriores**, aunque en varios casos con **mayor especificidad o nivel de desarrollo**. Ello sugiere tanto **continuidad de problemáticas estructurales** como **maduración progresiva** de las discusiones sectoriales sobre el futuro cultural de la ciudad.

10.5. Conclusiones y proyecciones

En suma, el ejercicio ha demostrado constituir un ámbito de encuentro y producción de conocimiento valorado por los participantes y valioso en sus resultados. Al mismo tiempo, funcionó tanto para delinear con cierto grado de detalle el estado del debate sobre políticas culturales en el sector, para volver explícitas ciertas limitaciones del mismo en términos políticos a la hora de buscar un mayor apoyo para su agenda, y para poner en relevancia la inconveniencia de aproximaciones simplistas a problemas complejos.

Corresponde constar la particular ascendencia de las condiciones (políticas, socio-económicas, de salud incluyendo la mental, entre otras) sobre el desarrollo del ejercicio. En un momento crítico a nivel nacional, y con los profundos efectos psicosociales y económicos a nivel local tras



las trágicas inundaciones de marzo, era esperable un espíritu de desánimo más marcado del que se observó tanto en la etapa preparatoria del ejercicio, como en su implementación. Siendo que -como ya se ha referido- el desencanto social en relación a lo público aparece como una tendencia epocal a nivel global, corresponde preguntarse hasta qué punto ciertas observaciones críticas sobre la política cultural a nivel local deben explicarse en función de su singularidad como escenario, y en qué grado responden a rasgos superestructurales.

En otro nivel de observación, aparece un rasgo problemático, posiblemente derivado de una percepción en torno al volumen, calidad y densidad de la producción artística local, que se expresa en una tendencia a no explorar más y mejores vínculos con el afuera. Esto se expresa en términos de estrategias de movilidad, una participación en instancias formativas fuera de la ciudad entre moderada y baja, así como en acciones con creadores, técnicos y especialistas de otras regiones cuando se presentan en la ciudad. Consideramos que existe un riesgo a que cierta endogamia chauvinista se consolide como un problema en el ecosistema cultural local, resultando a todas luces -de darse- incompatible con la intención de posicionar a la ciudad como referencia cultural en el registro nacional.

Por último, en el marco de la administración de la propuesta se vuelve evidente una disyuntiva en torno a la tensión entre dos perspectivas de entender a la cultura y el rol del Estado y las políticas públicas. Por un lado, se defiende retóricamente la perspectiva del derecho cultural, genéricamente anclada en la idea de que existe una serie de derechos asociados a la cultura²⁷, por otro lado, el sector cultural se entiende recortado en torno a las instituciones, organizaciones, y trayectorias que orbitan en torno a disciplinas determinadas, mayormente artísticas, educativas y conexas. Esto, que tampoco puede considerarse plenamente una particularidad bahiense, proyecta debates y tensiona la política cultural a nivel local, problematiza la racionalidad que soporta la inversión pública en cultura, y convierte la gestión cultural en una disciplina de improbable éxito.

Complementariamente, debe consignarse que, como es recurrente en este tipo de acción participativa, la dimensión presupuestaria aparece en momentos como excluyente. Si bien no resultó el espíritu dominante, al menos explícitamente, se llegó a afirmar que el conocimiento sobre cómo resolver las diferentes problemáticas observadas ya está consolidado en los actores del sector, cuenta con un grado de consenso alto, y la única restricción sería monetaria. Este tipo de aseveración -nuevamente, que mal podría caracterizarse de extraordinaria en este tipo de ámbito- convivió en esta implementación con una ausencia total de referencias específicas sobre los grados de inversión pública actuales, caracterización de los momentos políticos como

²⁷ Si bien, por razones de tiempo, no se llegó a profundizar en su detalle en el marco del ejercicio, genéricamente podemos hablar de valores asociados al libre acceso y plena participación, disponibilidad de instancias de formación artística, reconocimiento y divulgación de la memoria histórica, etcétera.

procesos de inversión o desinversión en términos de política cultural; así como una ausencia notable de parámetros o metas específicas en relación a esta dimensión observada como crítica.

Estas observaciones serán tomadas en consideración al momento de redacción del informe final, en el que se delinearán una serie de sugerencias estratégicas para la planificación cultural en el ámbito local.

11. Recomendaciones para la contraparte

A partir de la implementación de la propuesta metodológica se consolida una serie de recomendaciones que emergen del dispositivo de participación ciudadana.

Se hace notar que las mismas serán tomadas en consideración como insumo y analizadas en su relevancia en el marco de la redacción de un documento de sugerencias integrales para la Estrategia de Políticas Culturales Bahiense 2025 -2035). Se enfatiza, entonces, que las recomendaciones que se enumeran a continuación se desprenden de la opinión de las personas activas en el ecosistema cultural convocadas para el grupo focal.

En términos de institucionalidad, la existencia del Instituto Cultural, como ámbito de dedicación exclusiva y autonomía operativa aparece como un piso que no se pone en discusión en términos de institucionalidad.

Se entiende que su acción debiera fortalecerse en al menos cuatro niveles:

- I. el de la **institucionalidad**, especialmente en los términos de la **planificación**, donde no se percibe con claridad la existencia de un horizonte estratégico que ordene los esfuerzos, argumente las prioridades, e integre los segmentos del ecosistema cultural
- II. el **territorial**, en términos de la **descentralización** de servicios y la inclusión de poblaciones de los barrios no-céntricos a dinámicas de consumo cultural de mayor frecuencia e intensidad, entendiéndolas con una función de reproducción social de la cultura
- III. el **político**, en términos del **soporte social**; asumiendo que la política cultural tiene como una de sus funciones, paradójicamente, la producción de una subjetividad que la reconoce como válida en términos de acción pública
- IV. el **presupuestario**

Dadas esas cuatro dimensiones, resulta evidente que la cuarta actúa como condición necesaria, pero no suficiente, para el impulso de las tres primeras; al tiempo que requiere de la tercera para su propio estímulo.



En limpio:

- el incremento del presupuesto solo puede suponerse a partir del fortalecimiento de una valoración social positiva sobre la necesidad de que el Estado estimule la cultura en función de una estrategia específica.
- al mismo tiempo, el aumento de los presupuestos públicos específicos para la cultura no presupone mecánicamente un robustecimiento estratégico de la política cultural, una mejora en su cobertura territorial y poblacional, ni una acción tendiente a una mayor valoración social sobre su naturaleza.

Más allá de este análisis estructural, también puede consignarse una serie de elementos específicos surgidos de la conversación entre los actores políticos del ecosistema cultural local:

- **Diversificación por medio de infraestructura ágil:** posiblemente la mayor innovación teórica del ejercicio se orientó al rediseño de los espacios y equipamientos cuyo desarrollo se requiere. Estas podrían incluir la dotación de espacios culturales por distrito, el equipamiento funcional a actividades culturales en espacios sociocomunitarios pre-existentes (clubes deportivos, centros vecinales / sociedades de fomento, etcétera), la sistematización y fortalecimiento de redes y espacios de gestión social mixta a nivel barrial. Un aporte significativo aquí sería la necesidad de un diagnóstico integral de la infraestructura cultural vigente en la ciudad, considerando al menos tres dimensiones: edilicia, equipamientos, saberes técnicos que habilitan / inhabilitan el usufructo de las dos anteriores.
 - **Circulación inter-comunitaria:** se sugiere considerar como valor transversal para la elaboración de una estrategia a futuro la necesidad de mayores grados de circulación interna de historias, símbolos y producciones artísticas entre los territorios que constituyen a Bahía Blanca. El desarrollo de infraestructura en los barrios no es requerido solo para difundir cultura en los términos de la democratización cultural, sino para integrar los barrios entre si a partir de sus expresiones de base identitaria. Las políticas culturales, existentes y futuras, debieran ser interrogadas en términos de en qué medida concurren en este objetivo.
 - **Proyecto Ciudad de las Artes:** resultó el proyecto de mayor especificidad de los enunciados. Aún con las tensiones observadas en torno al emplazamiento, podría ser un objetivo que nuclea a los actores del ecosistema cultural detrás de una estrategia municipal. De decidirse así, se recomienda la elaboración de un proyecto con mayor densidad técnica, y una identificación de etapas que permita reponer la idea de complejidad y proceso a los ojos de los agentes culturales



locales, problematizando dos ideas con cierto grado de vigencia y que se retroalimentan: que el único insumo faltante para concretarlo es la decisión política; y que el proyecto se sustenta financieramente a sí mismo.

- **Aforos intermedios:** complementariamente, se observó cierta carencia de salas para artes escénicas de aforo intermedio.
- **Facilitación procesual:** la burocracia se describe como densa y se percibe como mayormente infranqueable; se considera que -por su función social- los agentes del ecosistema cultural local debieran tener consideraciones particulares en relación a otro tipo de emprendimiento (comercial / industrial). Una mesa de trabajo sobre flexibilización normativa y una ventanilla específica de acompañamiento a las instituciones del sector por parte del ICBB podrían ser respuestas sencillas para comenzar a atender el problema.
- **Recuperación de identidades locales y saberes comunitarios:** si bien se reconoce la centralidad que esta cuestión tiene en instituciones culturales municipales paradigmáticas (FerroWhite, Museo del Puerto), pareciera que la valoración del peso específico que tiene la “singularidad bahiense” en la narrativa sobre sus políticas culturales está parcialmente desfasada. Como sugerencias, podrían diseñarse políticas de reconocimiento específico que resalten el trabajo comunitario cotidiano de estas instituciones (por ejemplo, un premio a la mejor receta de platos populares, en la que cada bahiense pueda postular lo que cocinan vecinos o familiares)
- **Fortalecimiento de la autoestima:** esta cuestión atravesó el ejercicio, recuperándose desde diferentes lugares, en diferentes momentos. El mayor deseo entre los participantes es el de reafirmar a la cultura como principal vector desde donde reconstruir el orgullo bahiense, que se estima debilitado. Esto posiblemente pueda atenderse mediante una estrategia de reformulación de la estrategia comunicacional del Instituto y la propia Municipalidad, que considere esto como un valor estratégico.
- **Proyección bahiense:** siguiendo lo observado, el vínculo con “el afuera” (“los” afuera: región, provincia, país, región) debiera ser estimulado, reponiendo la dialéctica entre el diálogo inter-territorial y la autoestima a nivel interno. Los artistas, las organizaciones y trabajadores del sector necesitan ser más receptivos a los estímulos del ámbito nacional e internacional, y requieren ser acompañados en estrategias de proyección hacia la región, la provincia y los territorios nacionales, mínimamente.
- **Transición a un paradigma de democracia cultural:** habiendo atendido la sensación de desvinculación entre los procesos participativos -sus frutos y productos- y la política pública en cultura a nivel local, posiblemente deba observarse más la forma en la que



esta dialéctica se narra que a una eventual cesión de potestades. Una reconstrucción técnica en torno a las actas del Consejo Consultivo y la forma en la que sus recomendaciones han sido adoptadas podría ser un paso operativo en ese sentido; en cualquier caso, sería conveniente ser más explícito desde el ICBB en cómo se produce información y cómo se la considera para producir una transición hacia una política pública basada en evidencias, que a su vez fortalezca la condición política de la gestión y refuerce la validez de su rol democrático en el establecimiento de prioridades.

- **Reformas normativas:** pareciera haber consenso sobre la caducidad de ciertos criterios del régimen de Solidaridad Cultural. Si bien finalmente no resultó priorizado, en algún momento se problematizó el sesgo artístico-céntrico del Consejo Consultivo en su actual configuración normativa, lo que podría abrir el escenario para una eventual revisión.

Por último, se recupera el compromiso asumido por las autoridades del ICBB de dar cumplimiento a la publicación del informe, en su versión final y pública, en repositorios oficiales del ámbito municipal y universitario, a efectos de garantizar su disponibilidad futura para consultas públicas.

11.1. Estrategias y acciones a ser consideradas

En función de estos lineamientos estratégicos, se puede referir a una paleta de medidas plausibles de ser consideradas para una eventual implementación. Las mismas son enumeradas sin desarrollárselas en detalle. Su orden no constituye consideración alguna en términos de su relevancia o prioridad.

11.1.1. *Normativa y gobernanza*

- Revisión del régimen de Solidaridad Cultural
- Definición de criterios institucionales para la contratación pública de artistas y producciones culturales con criterios de rotación, pertinencia territorial y transparencia. Por ejemplo, considerar que, en un porcentaje determinado, los talleristas pertenezcan a las comunidades donde se desarrollan los talleres.
- Creación de mecanismos ciudadanos ampliados para el monitoreo y publicación de los acuerdos estratégicos alcanzados.

11.1.2. *Financiamiento y sostenibilidad*

- Instrumentar criterios de plurianualidad para planificación cultural estratégica por parte de actores culturales relevantes en el marco de políticas de fomento específicas, con requerimiento de planificación y participación ciudadana.



- Ampliación de las líneas de fomento para incorporar estructuralmente a organizaciones de base territorial (colectivos comunitarios, clubes deportivos, sociedades de fomento, etcétera) que generalmente no son consideradas como “sujetos culturales”.
- Disminución de barreras burocráticas
- Habilitación de contrapartidas no monetarias en proyectos sociales.

11.1.3. Infraestructura y acceso

- Promoción de redes de diferentes tipos.
- Plataforma digital colaborativa que permita la consolidación de una agenda común y accesible, con el objeto de facilitar la divulgación de las actividades y el desarrollo de público.
- Política de movilidad cultural: imaginar modalidades específicas de subsidio de transporte o itinerancias programadas para desafiar el sesgo centralista que determina el diseño urbanístico al circuito cultural.

11.1.4. Formación y reconocimiento

- Programas de formación en gestión cultural comunitaria y periodismo cultural.
- Registro público de organizaciones y actores culturales.
- Reconocimiento institucional de trayectorias previas como criterio de acceso a convocatorias.
- Audiencias

11.1.5. Amplitud democrática y promoción de valores humanistas

- Reconstrucción del Consejo Consultivo con criterios de representatividad territorial, sectorial y comunitaria



12. Anexos

12.1. Guion metodológico de los encuentros

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:

Presentación de la propuesta y encuadre metodológico (15 minutos)

Ronda de presentación (nombre, rol, territorio, disciplina, interés) (2 minutos por persona; 45 minutos)

Descripción (30 minutos)

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".

Diagnóstico inicial (30 minutos)

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:

Presentación de los cuatro escenarios FAST45 (ver anexo) con una breve descripción del contexto de producción y metodología utilizada (15 minutos)

Activación: ¿Cómo pretendemos que sea el escenario cultural bahiense en 2045? (45 minutos)

Presentación del escenario Bahía Blanca a 2045 (15 minutos)

División en parejas: cada grupo construye una escena deseada situada en esa Bahía Blanca de 2045 (15 minutos)

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)

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

Formato: virtual

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

Secuencia:

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?

Actividad central: matriz de coincidencias y disidencias

Ejes: rol del Estado, institucionalidad, circulación, política de fomento, formas de trabajo, modelo de gobernanza

Preguntas clave



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

¿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)

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)



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

12.2. 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?

12.3. 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.

