

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

INFORME FINAL

Febrero 2026

Federico Escribal, Daniel Cholakian y Marcelo Cebrián



EXTRACTO

El presente Informe Final documenta el proceso de fortalecimiento de las competencias técnicas del Instituto Cultural de Bahía Blanca (ICBB) y la generación participativa de insumos estratégicos para la formulación de una estrategia municipal de políticas culturales con horizonte 2025–2035. El trabajo se desarrolló durante nueve meses y articuló instancias de diagnóstico, prospectiva, sensibilización en derechos culturales y deliberación ciudadana, con el propósito de generar insumos estratégicos para la formulación de un Plan Estratégico Municipal en Cultura.

La metodología combinó relevamiento documental, entrevistas a actores clave, conformación de grupos focales con criterios de diversidad sectorial y territorial, realización de talleres de sensibilización sobre derechos culturales en ámbitos educativos y organización de un foro ciudadano abierto. Estas instancias permitieron construir un diagnóstico compartido del ecosistema cultural local, identificar consensos y tensiones en torno a su desarrollo futuro y delinear escenarios deseables a 2045.

Como resultado, se elaboró un conjunto sistematizado de recomendaciones orientadas a mejorar la gobernanza cultural, fortalecer los mecanismos participativos, optimizar los instrumentos de fomento, promover la descentralización territorial de la oferta cultural y consolidar un enfoque de derechos en la gestión pública. Asimismo, el proceso contribuyó a la transferencia metodológica y a la capacitación de equipos del ICBB, incrementando capacidades institucionales para la planificación estratégica, la facilitación participativa y el diseño de políticas culturales basadas en evidencia.

El informe integra la descripción metodológica, los hallazgos de cada instancia desarrollada y un documento de sugerencias estratégicas destinado a orientar la política cultural municipal en el mediano y largo plazo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación	1
1.2. Motivación	3
1.3. Finalidad	3
1.4. Objetivos	4
1.5. Alcance	5
1.6. Área en estudio	5

2. DESARROLLO DE LAS TAREAS

2.1. Ejercicio Prospectivo

2.1.1. Diseño de propuesta metodológica	7
2.1.2. Selección de colaboradores estratégicos	8
2.1.3. Diseño y convocatoria de los grupos focales	9
2.1.4. Descripción y hallazgos de los encuentros realizados ...	10
2.1.4.1. Primer encuentro	10
2.1.4.2. Segundo encuentro	11
2.1.4.3. Tercer encuentro	13
2.1.4.4. Cuarto encuentro	14
2.1.4.5. Consideraciones finales y Conclusiones	16

2.2. Talleres participativos sobre Derechos Culturales en ámbitos educativos

2.2.1. Diseño de los talleres	19
2.2.2. Confección de cuadernillos de sensibilización de DDCC.	20
2.2.3. Listado y descripción de los talleres realizados.....	20
2.2.4. Impacto observado de los talleres. Recomendaciones para posibles acciones futuras.....	22
2.2.4.1. Análisis de lo observado durante las jornadas	22
2.2.4.2. Recomendaciones	23

2.3. Foro ciudadano para el diseño de una estrategia local en Cultura

2.3.1. Relevamiento documental de instancias de participación ciudadana relacionados con políticas culturales realizados en la ciudad	25
2.3.2. Cuadernillo preparativo para el Foro	28
2.3.3. Planificación y diseño del Foro	28

2.3.4. Descripción de lo ocurrido durante el Foro	34
2.4. Documento de sugerencias integrales para la Estrategia de Políticas Culturales Bahiense 2025 -2035	
2.4.1. Evaluación de los resultados de los espacios de participación ciudadana	38
2.4.2. Conclusiones	40
2.4.2.1. Análisis Crítico	40
2.4.3. Recomendaciones	
2.4.3.1. Gobernabilidad y Marco Institucional	40
2.4.3.2. Comunicación e información	41
2.4.3.3. Fomento y desarrollo sectorial	46

LISTADO DE ANEXOS

- I. Resumen reuniones preparatorias para el ejercicio prospectivo
- II. Desarrollo metodológico para el ejercicio prospectivo
- III. Proceso de conformación de los grupos focales
- IV. Hallazgos obtenidos en la primera reunión del grupo focal
- V. Hallazgos obtenidos en la segunda reunión del grupo focal
- VI. Guion tercera reunión grupo focal
- VII. Hallazgos obtenidos en la tercera reunión del grupo focal
- VIII. Tarjetas e instrucciones para la cuarta reunión del grupo focal
- IX. Hallazgos obtenidos en la cuarta reunión del grupo focal
- X. Informe trabajo de enfoque prospectivo para las autoridades del ICBB
- XI. Documento doctrinario sobre Derechos Culturales
- XII. Cuadernillos de sensibilización en Derechos Culturales para el ámbito educativo
- XIII. Listado y descripción de los talleres de sensibilización en Derechos Culturales realizados
- XIV. Impacto de los talleres y recomendaciones específicas derivadas de los talleres de sensibilización en Derechos Culturales
- XV. Cuadernillo preparatorio de la Jornada de Participación Cultural
- XVI. Organizaciones participantes de la Jornada de Participación Cultural
- XVII. Lista de personas inscriptas para participar del debate en comisiones
- XVIII. Información exclusiva para relatores y moderadores
- XIX. Guion para la Jornada de Participación Cultural
- XX. Síntesis de los principales temas abordados en la Jornada de Participación Cultural
- XXI. Conclusiones de la Jornada de Participación Cultural
- XXII. Encuesta de satisfacción para los participantes la Jornada de Participación Cultural

INTRODUCCIÓN

Presentación

Este documento presenta los resultados del proyecto “Fortalecimiento de las competencias técnicas del Instituto Cultural de Bahía Blanca y diseño participativo de una estrategia municipal de políticas culturales”. El mismo da cuenta de los logros y avances producidos entre los meses de junio de 2025 y febrero de 2026, considerando el cronograma de tareas previstas en el proyecto.

El proyecto responde a la necesidad del municipio de Bahía Blanca de fortalecer las competencias técnicas de su Instituto Cultural para consolidar una visión de futuro sobre su ecosistema cultural y sensibilizar a la población sobre la cultura como una dimensión de derecho ciudadano, fomentando así una concepción democrática y participativa de la gestión pública. Con esta premisa, se ha identificado la necesidad de intervenir en las políticas públicas para implementar una estrategia sólida que fortalezca la gobernanza cultural y el diseño participativo de las políticas culturales en el distrito.

La estructura del documento se organiza en dos momentos: en el primero se expondrán los puntos esenciales del plan de trabajo del proyecto, incluyendo el detalle de finalidad y objetivos que lo guían, para, en un segundo momento, describir las tareas desarrolladas conforme lo planificado, junto con sus principales resultados.

En términos generales, el proyecto se estructuró en torno a cinco procesos:

- La recopilación de antecedentes en el terreno de los debates participativos sobre cultura y políticas culturales a nivel local, y el análisis de sus resultados y productos.
- La indagación en torno a los imaginarios vigentes en actores relevantes del ecosistema cultural local, así como en relación a sus aspiraciones vinculadas con el mismo a futuro. En este aspecto, la principal estrategia fue el desarrollo de un grupo focal sobre una propuesta metodológica de prospectiva de futuro, a partir de una muestra considerando criterios de diversidad disciplinar, territorial, sexo genérica, etaria y organizacional; complementada con una serie de entrevistas personales.
- El desarrollo de talleres de sensibilización sobre Derechos Culturales en instituciones de distintos niveles educativos; junto con la transferencia de capacidades a personal del ICBB para permitir la réplica de los mismos a futuro, incluyendo la redacción del marco teórico, el diseño metodológico y su exploración práctica.
- El diseño y la organización de un foro, bajo el nombre de Jornadas de Participación Cultural, con el objetivo de involucrar a la ciudadanía bahiense en su conjunto en el debate sobre el rol de la intervención estatal en la cultura y la orientación de la política cultural local.
- La redacción de un documento de sugerencias estratégicas destinadas a orientar la política cultural municipal durante el decenio 2025-2035.

El proceso metodológico integra un diagnóstico sobre los debates culturales históricos, una caracterización del ecosistema actual y una indagación prospectiva sobre los futuros deseables para el territorio. Estas dimensiones se fundamentan en marcos teóricos y operativos diseñados para cada fase,

complementados con un análisis de la organización institucional y el plexo normativo que regula la gobernanza cultural municipal. Tras la sistematización de las etapas concluidas, se formula un plan de acción compuesto por recomendaciones para la implementación de políticas públicas específicas.

Dichas propuestas incluyen la institucionalización de instancias de participación ciudadana, el fortalecimiento de las competencias técnicas de los agentes públicos y la creación de plataformas de comunicación con participación directa de los productores culturales. También se contempla la actualización del digesto legal, la ampliación de los mecanismos de fomento hacia sectores no artísticos y el desarrollo de indicadores oficiales junto al sistema universitario. Finalmente, se orienta la gestión hacia la mejora de la vinculación regional e internacional y el fortalecimiento del enfoque de derechos culturales.

Este informe técnico documenta la metodología, los enfoques y las fuentes relevadas, consolidándose como una herramienta estratégica para el diseño y seguimiento de políticas públicas destinadas al fortalecimiento del ecosistema cultural en Bahía Blanca.

Al mismo tiempo, y como parte integrante de este informe, se incluyen en calidad de Anexo la totalidad de los productos intermedios generados a los efectos del cumplimiento de las tareas comprometidas.

Motivación

La relevancia cultural de Bahía Blanca se encuentra estrechamente vinculada a su inserción geográfica y a su condición de nodo de articulación entre distintas regiones culturales y productivas del país. Ubicada en el sur de la provincia de Buenos Aires, la ciudad opera como punto de convergencia entre el litoral marítimo y la región pampeana, condición que incide en la configuración de un ecosistema cultural heterogéneo. Esta posición de intersección se expresa en su patrimonio histórico, en prácticas y tradiciones consolidadas, en su gastronomía y en una dinámica producción artística contemporánea. La presencia de instituciones universitarias, de sus Escuelas de Formación Artística y de infraestructuras culturales de escala regional —entre ellas los Organismos Artísticos del Sur— consolida su función como espacio de circulación de saberes, formación especializada e intercambio creativo, con impacto tanto local como regional.

En este marco, la eventual formulación de un Plan Estratégico Municipal en Cultura requiere la generación previa de condiciones técnicas, institucionales y participativas que permitan su elaboración con base sólida. La existencia de diagnósticos parciales y de debates públicos en torno a la articulación entre dimensiones sociales, productivas y culturales evidencia la necesidad de sistematizar esos insumos, ampliar la deliberación ciudadana y fortalecer las capacidades estatales para conducir un proceso de planificación estratégica.

La inversión pública históricamente sostenida en el sector cultural, junto con la participación de actores privados que han ampliado la proyección de la producción simbólica local a escala provincial, nacional e internacional, plantea desafíos de coordinación, priorización y evaluación. En este contexto, el proceso desarrollado se orienta a producir insumos estratégicos, consolidar capacidades institucionales en el

ámbito municipal y promover instancias de sensibilización y participación ciudadana, sentando bases técnicas y sociales para una futura planificación estratégica del desarrollo cultural de la ciudad.

Finalidad

Este proceso de trabajo tiene como objetivo principal definir las pautas generales para el diseño de un Plan Estratégico en Cultura por parte del gobierno municipal de Bahía Blanca. La propuesta se centra en el desarrollo de herramientas que proporcionan a los funcionarios locales los insumos necesarios para su elaboración, asegurando no solo un conocimiento más profundo del ecosistema cultural, sino también fortaleciendo las capacidades de la administración pública y los actores de la sociedad civil. El fin es impulsar un debate robusto y una implementación participativa y democrática del plan, siempre con énfasis en los derechos culturales de la ciudadanía en su conjunto.

Estas herramientas se obtuvieron a través de los siguientes componentes:

1. Diagnóstico estratégico
 - a. Mejora de la identificación y el análisis de problemas y objetivos.
 - b. Caracterización del universo cultural de la ciudad y su área de influencia, bajo una conceptualización amplia del campo cultural. Esta caracterización se construyó a partir de:
 - i. La definición de los actores relevantes en el área de estudio,
 - ii. Estudios prospectivos
 - iii. La interacción en talleres de sensibilización sobre derechos culturales, y
 - iv. Foros abiertos a la comunidad.
 - c. Elaboración de un informe integral que identifique fortalezas, carencias y demandas intersubjetivas, surgidas de grupos focales y del foro final.
2. Fortalecimiento institucional y de gestión
 - a. Capacitación del personal del Instituto Cultural de Bahía Blanca (ICBB) que acompañó a los consultores, tanto en:
 - i. Herramientas teóricas de gestión cultural pública actualizada
 - ii. Metodologías aplicadas durante el proyecto, mediante participación activa.
 - iii. Selección del equipo que facilitará los talleres de sensibilización sobre Derechos Culturales, asegurando la adquisición de competencias para su réplica futura.
3. Productos y materiales para la gestión continua
 - a. Diseño de los materiales para foros participativos, incluyendo el relevamiento histórico realizado a propósito de los encuentros culturales previos en Bahía Blanca.
 - b. Sistematización de las actas de debates abiertos como insumo base para la construcción del Plan Estratégico de Cultura.
 - c. Desarrollo de recursos pedagógicos para los talleres de sensibilización, orientados a sostener políticas permanentes de democratización del acceso a los bienes culturales locales.

Objetivos

General

Contribuir al diseño de la estrategia local de Cultura, a partir de diversas instancias de participación ciudadana.

Específicos

1. Consolidar una visión de futuro sobre Bahía Blanca y su ecosistema cultural.
2. Sensibilizar a la población bahiense para incrementar su apropiación de la cultura como un campo de derechos, y –en consecuencia- de responsabilidad estatal.
3. Producir debates que generen insumos concretos para optimizar la política cultural local en sus múltiples dimensiones.
4. Generar insumos para una actualización y mejora de la gobernanza cultural, incluyendo la trama institucional, el marco normativo, los mecanismos participativos y los lineamientos estratégicos de la política cultural local.
5. Incrementar las capacidades del Instituto Cultural municipal.

Alcance

El proyecto se orientó al fortalecimiento de las capacidades estatales del Instituto Cultural de Bahía Blanca (ICBB), mediante acciones destinadas a acompañar y preparar las condiciones para el desarrollo futuro de un Plan Estratégico Municipal en Cultura.

Durante nueve meses se implementó un conjunto articulado de actividades en interacción con instituciones y organizaciones de la sociedad civil de alcance local, provincial y nacional. Estas acciones generaron insumos técnicos, metodológicos y participativos relevantes para el cumplimiento del objetivo general. Los productos resultantes constituyen herramientas para la formación y actualización de los equipos de gestión municipal y contribuyen a la adopción de un paradigma contemporáneo de política cultural sustentado en el enfoque de derechos culturales.

Área en estudio

Fundada en 1828 como enclave militar, la ciudad estructuró su desarrollo en torno al valle del arroyo Napostá. Su configuración actual presenta una diferenciación funcional del espacio urbano: el área central concentra equipamientos culturales históricos —como el Teatro Municipal (1913) y el Museo de Arte Contemporáneo (MAC)— y la mayor parte de la oferta de bienes y servicios culturales. En contraste, los barrios periféricos, aun cuando albergan prácticas y expresiones culturales de carácter inmaterial, registran brechas significativas en el acceso a infraestructura y programación cultural formal.

Esta distribución desigual se observa en el registro de 143 espacios culturales relevados en el municipio, de los cuales aproximadamente el 60% se localiza en el radio céntrico, el 25% en barrios intermedios y el 15% en zonas periféricas. Tales datos constituyen un insumo relevante para el análisis de la territorialización de la oferta cultural y de las condiciones de acceso.

El sistema cultural institucional incluye tres organismos artísticos de dependencia provincial —Orquesta Sinfónica, Ballet del Sur y Coro Provincial— así como una red universitaria con seis instituciones radicadas en la ciudad y doce centros de investigación asociados al CONICET. Este entramado académico genera un flujo estimado de 15.000 estudiantes, con incidencia directa en la dinámica cultural local. Asimismo, la realización de eventos masivos anuales, como la Fiesta del Camarón y el Langostino y el Carnaval de los Barrios, da cuenta de la vitalidad de las expresiones culturales de base comunitaria y de la relevancia económica del sector cultural en el ámbito municipal.

Esta caracterización territorial orientó las decisiones metodológicas del proyecto. La identificación de dinámicas de centralización y brechas en la distribución de infraestructura y oferta cultural incidió en la selección de actores convocados a los grupos focales, procurando representación sectorial y territorial. Asimismo, la localización de los talleres de sensibilización y la estrategia de convocatoria al foro ciudadano consideraron la necesidad de ampliar la participación más allá del área céntrica, incorporando referentes y organizaciones de barrios intermedios y periféricos, así como de las localidades de Cabildo, Ingeniero White y General Cerri. De este modo, el recorte territorial operó como variable analítica, orientando el criterio operativo en lo relativo al diseño de las instancias participativas.

TAREAS

1. EJERCICIO PROSPECTIVO

Propuesta Metodológica

El presente apartado describe la implementación del Ejercicio Prospectivo desarrollado en el marco del proyecto, incluyendo su fase preparatoria de relevamiento, diseño metodológico y articulación institucional.

En los primeros días de junio se inició una etapa de observación, relevamiento de información y entrevistas con actores relevantes del campo cultural, con el propósito de reunir insumos para el diseño situado de la metodología que estructuró el ejercicio prospectivo. Se realizaron reuniones presenciales en la ciudad de Bahía Blanca orientadas a recabar información cualitativa, contrastar diagnósticos preliminares y construir una caracterización amplia del ecosistema cultural local que permitiera elaborar el guion de trabajo del grupo focal sobre la base de un escenario presente y de los imaginarios compartidos por los participantes.

La primera reunión tuvo carácter institucional y se llevó a cabo en la sede del Instituto Cultural de Bahía Blanca. Participaron su titular, Natalia Martirena; el Jefe de Gabinete y Gobierno, Dr. Luis Calderaro; la titular de la Agencia de Participación del municipio, Florencia Molini; y la gestora cultural Giuliana Gottau, funcionaria de dicha Agencia. En esa instancia se analizaron los alcances del proyecto y se definieron criterios iniciales para su implementación. La directora del Instituto Cultural designó al Sr. Marcelo Díaz, miembro del organismo y director de 2 Museos, como enlace para la articulación institucional, el acompañamiento metodológico del proceso y la consulta respecto de la representatividad de la muestra convocada. Asimismo, el Sr. Manuel Angelini fue designado como enlace operativo en funciones técnicas.

En los días subsiguientes se mantuvieron reuniones presenciales con el Consejo Cultural Consultivo — ámbito participativo creado por Ordenanza municipal—; con la representante de los trabajadores del Instituto Cultural; con miembros de la Red de Espacios Culturales de la ciudad; y con representantes de las áreas de cultura de las universidades de la región: la Universidad Tecnológica Nacional, la Universidad Nacional del Sur y la Universidad Provincial del Sudoeste. También se realizaron encuentros con la representante de la Unión de Músicos del Sur; con integrantes de un Centro Cultural ubicado en el barrio Tiro Federal (en su sede); con miembros de la comisión de una Biblioteca Popular de un barrio de la periferia (en su sede); con integrantes de Cultura y Acción Comunitaria de la Cooperativa Obrera (en su centro cultural); con el director de uno de los festivales perteneciente a los eventos permanentes, con más de veinte ediciones; y con el director de los Organismos Artísticos del Sur, dependientes de la provincia de Buenos Aires y con sede en la ciudad. En todos los casos se presentaron las líneas generales del proyecto y se relevaron apreciaciones sobre la realidad institucional o sectorial de cada espacio, las actividades desarrolladas y su visión del ecosistema cultural bahiense. En el Anexo I se incluyen las conclusiones elaboradas a partir de estas reuniones, las cuales constituyeron el primer insumo sistematizado para el diseño del ejercicio prospectivo.

La construcción de la herramienta prospectiva tomó como referencia metodológica el marco FAST₄₅ – Tendencias para las Escuelas de Arte hacia 2045, iniciativa desarrollada por un consorcio formal financiado por la Unión Europea en el programa Erasmus+, en la que participaron doce instituciones europeas de educación superior artística y redes sectoriales durante el período 2021–2023. Su metodología integra:

- I. el mapeo de tendencias mediante entrevistas y revisión de antecedentes, consolidado en un mapa de datos sectorial;
- II. la realización de laboratorios de futuro con participación de estudiantes, docentes, investigadores y agentes externos, orientados a la construcción y contraste crítico de imágenes de futuro; y
- III. la síntesis en cuatro escenarios cualitativos utilizados para formular orientaciones de política y guías de implementación, abarcando ejes como digitalización, sostenibilidad, economía política de la cultura, gobernanza y modelos pedagógicos.

La adopción de FAST₄₅ como marco de referencia metodológico —y no como aplicación literal— se consideró pertinente por su alineación sectorial con el campo de las artes y su potencial transferibilidad al ecosistema cultural local; por la coherencia de su horizonte temporal con la proyección a 2045 adoptada en este informe; por la robustez de su diseño, que favorece la trazabilidad y evaluación del proceso; y por su orientación a la formulación de políticas, que facilita la traducción de visiones de futuro en lineamientos programáticos.

La propuesta de elaboración prospectiva mediante la técnica de grupos focales consistió en la conformación de un grupo representativo que participó en cuatro reuniones —dos presenciales (la primera y la última) y dos virtuales— separadas entre sí por un intervalo de tres semanas. En el Anexo II se incluyen el diseño metodológico y los guiones elaborados para los facilitadores, presentados

previamente a la conformación del grupo focal, que constituyen el soporte técnico del dispositivo implementado.

Selección de Colaboradores Estratégicos

La identificación y vinculación con colaboradores estratégicos respondió a criterios de pertinencia técnica, capacidad institucional instalada y disposición formal para contribuir a las distintas tareas del proyecto. En las reuniones preliminares con representantes de universidades y otros organismos se consultó su interés en participar en acciones específicas. A partir de las manifestaciones expresas de interés, se definieron modalidades concretas de cooperación a lo largo del proceso de trabajo. En este marco se establecieron instancias de colaboración con la Universidad Nacional del Sur, la Universidad Tecnológica Nacional sede Bahía Blanca, la Universidad Salesiana y la Cooperativa Obrera, a través de su Departamento de Cultura y Acción Comunitaria.

La Universidad Nacional del Sur, por intermedio de su Departamento de Economía y del grupo de investigadores de Economía Cultural, aportó trabajos académicos y antecedentes empíricos que contribuyeron a la construcción de un marco estadístico sobre actividades y consumos culturales en la ciudad. Dichos aportes funcionaron como insumos para el diseño metodológico del ejercicio prospectivo y para el relevamiento y análisis de debates previos sobre políticas culturales en Bahía Blanca. Asimismo, la Universidad se ofreció como sede para la realización de uno de los talleres de sensibilización en Derechos Culturales correspondientes a la Tarea 2.

En articulación con la Universidad Salesiana, se conformó un equipo de docentes e investigadores que desempeñó funciones de moderación y relatoría en las sesiones de debate de la Jornada de Participación Cultural desarrollado como producto de la Tarea 3. Esta colaboración académica permitió fortalecer la pluralidad, solvencia técnica y sistematicidad del dispositivo participativo implementado.

Por su parte, la Cooperativa Obrera facilitó el uso de la sede del Centro de Interpretación (CICO), espacio histórico de la ciudad, para la realización de reuniones con los participantes de los grupos focales, y colaboró con aspectos logísticos vinculados a la Jornada de Participación Cultural que dio cierre a las actividades del proyecto.

Las colaboraciones mencionadas ampliaron las capacidades operativas y técnicas del proceso, sin alterar la responsabilidad metodológica y la conducción general del proyecto, que permanecieron bajo la órbita del equipo de expertos.

Diseño de la muestra

El mecanismo de convocatoria de personas vinculadas a la vida cultural local para integrar los grupos focales se organizó en tres etapas. En primer lugar, se elaboró una base de datos amplia de perfiles potencialmente convocables en función de su trayectoria, rol institucional o participación activa en el sector cultural del ámbito local. La información inicial provino principalmente de sugerencias aportadas por dos ámbitos municipales: el Instituto Cultural —

contraparte del proyecto— y la Agencia de Participación, cuya capilaridad territorial permitió diversificar los territorios de procedencia y ampliar la cobertura geográfica. Asimismo, y en acuerdo con la contraparte, se solicitaron y consideraron propuestas adicionales provenientes de delegados municipales, sindicatos de artistas, el Consejo Cultural Consultivo, organizaciones sectoriales (como la Red de Espacios Culturales Independientes¹) y personalidades de referencia en la actividad cultural.

En numerosos casos la información disponible se limitaba a datos básicos de contacto, por lo que fue necesario completar y sistematizar antecedentes para poder aplicar los criterios de selección definidos. A tal efecto se trabajó sobre un conjunto de variables —género, edad, territorio de referencia, disciplina artística o inserción institucional— con el objetivo de armonizar la heterogeneidad del universo convocado y reflejar la diversidad del ecosistema cultural bahiense.

La muestra se diseñó bajo un criterio intencional no probabilístico, orientado a garantizar heterogeneidad sectorial, territorial y generacional, más que representatividad estadística. A partir de la base de datos consolidada se estructuró una primera selección para la conformación de un grupo previsto inicialmente entre 12 y 15 personas. Se identificaron 20 perfiles como convocados principales, 5 perfiles adicionales para ampliar dimensiones no completamente cubiertas y 8 perfiles en carácter de reemplazo ante eventuales desistimientos.

Luego de los primeros contactos y de intercambios que permitieron precisar información relevante para afinar la composición del grupo, se cursaron invitaciones adicionales. Se registró un nivel elevado de aceptación, por lo que, considerando la disponibilidad de agenda de los participantes y a fin de preservar los criterios de heterogeneidad definidos, la actividad se implementó finalmente en dos grupos.

En el marco de este proceso, y de común acuerdo con la contraparte, se estableció que las tareas de moderación y relatoría fueran desempeñadas por integrantes del equipo consultor. Federico Escribal asumió la moderación y Daniel Cholakian la relatoría. Esta decisión respondió a la conveniencia metodológica de garantizar neutralidad percibida en un contexto en el que la mayoría de los participantes mantiene vínculos cruzados en ámbitos artísticos, académicos e institucionales de la ciudad, lo que podía generar percepciones de parcialidad si la moderación recaía en agentes locales. Ambos profesionales cuentan con trayectoria académica y experiencia acreditada en facilitación y análisis de procesos participativos.

¹ La “Red de Espacios Culturales Independientes de Bahía Blanca” agrupa a una veintena de centros y espacios culturales autogestivos de la ciudad que organizan actividades culturales y artísticas de manera colectiva. Creada por la Ordenanza N° 17767/14, sancionada el 14 de julio de 2014, actualmente modificada por la Ordenanza N.º 18486. Actualmente agrupa a la mayoría de los espacios culturales independientes de Bahía Blanca y opera como órgano de articulación sectorial ante organismos públicos y otros actores sociales.

El Anexo III detalla el proceso de análisis, la conformación del universo inicial, la aplicación de variables de selección y la composición final de los grupos que participaron efectivamente en la actividad.

Administración de los encuentros

Conformados los dos grupos y en coherencia con el diseño metodológico previamente definido, se acordó el siguiente cronograma en función de la disponibilidad horaria relevada entre las personas participantes. Cada instancia se replicó en ambos grupos, en días y horarios diferenciados:

1. Jueves 3 de julio de 16 a 18 h (primer grupo) y viernes 4 de julio de 9 a 11 h (segundo grupo) – Encuentros presenciales.
2. Jueves 31 de julio de 16 a 18 h y viernes 1 de agosto de 9 a 11 h – Encuentros virtuales mediante la plataforma Zoom.
3. Jueves 21 de agosto de 16 a 18 h y viernes 22 de agosto de 9 a 11 h – Encuentros virtuales mediante la plataforma Zoom.
4. Jueves 11 de septiembre de 16 a 18 h y viernes 12 de septiembre de 9 a 11 h – Encuentros presenciales.

El esquema combinó instancias presenciales y virtuales con el propósito de asegurar continuidad en el proceso deliberativo y facilitar la participación sostenida de los integrantes de ambos grupos.

Primer encuentro²

La primera reunión se realizó de manera presencial en el edificio de la Municipalidad de Bahía Blanca, que adecuó el espacio a los requerimientos técnicos definidos para la actividad. El Instituto Cultural designó a Manuel Angelini, quien actuó como enlace operativo para la coordinación técnica del encuentro y la asistencia a los consultores en todo lo relativo a dichas necesidades.

Al inicio del encuentro se suscribió con cada una de las personas participantes un acuerdo de confidencialidad elaborado conforme a la normativa vigente y a los estándares éticos aplicables a este tipo de procesos participativos. El modelo del documento se incluye en el Anexo III.

Durante esta primera instancia se presentó, de manera general, el proyecto en el que se enmarca el trabajo de los grupos focales y la metodología prevista para el desarrollo de los encuentros. Cada reunión se inició con una ronda estructurada de presentación, en la que las personas participantes consignaron su nombre, disciplina o actividad principal, pertenencia institucional —cuando correspondía— y zona de residencia y desarrollo de su actividad, con el fin de explicitar la composición sectorial y territorial del grupo.

² En relación con los dos grupos focales no se hacen diferencias tanto para la descripción de las actividades como para los análisis y conclusiones

A continuación, se desarrolló un ejercicio de diagnóstico colectivo sobre el ecosistema cultural de Bahía Blanca. Entre los principales aspectos señalados se destacan los siguientes:

- I. Se identificó al ecosistema como una “usina” generadora de una amplia oferta cultural de calidad, con un alto grado de formalización, sustentado en un conjunto de ordenanzas que le otorgan una robustez normativa por encima de la media nacional y en políticas culturales sostenidas a nivel municipal.
- II. Se señaló un déficit en la valoración y reconocimiento del ecosistema cultural local por parte de la ciudadanía.
- III. Se identificaron dificultades por parte de instituciones y organizaciones del sector para generar demanda y desarrollar audiencias.
- IV. Se indicó la existencia de un alto grado de centralización en la oferta cultural.
- V. Se señalaron limitaciones en los procedimientos administrativos municipales vinculados con habilitaciones y uso del espacio público.

En el Anexo IV se incluye un informe con estos hallazgos, desarrollado con mayor nivel de detalle, que fue remitido a las personas participantes con carácter preparatorio para la segunda reunión, a efectos de su lectura y consideración crítica.

Segundo encuentro

La segunda reunión retomó el análisis consensuado en el primer encuentro sobre el momento actual del ecosistema cultural local y, a partir de ese diagnóstico, se trabajó en la construcción colectiva de escenarios futuros posibles y deseables, como primera instancia del ejercicio prospectivo. El horizonte temporal propuesto fue el año 2045.

Las personas participantes manifestaron la dificultad de proyectar el futuro en un contexto signado por condiciones económicas restrictivas y escenarios cambiantes en los planos económico, social e institucional. En particular, señalaron como especialmente complejo proyectar un horizonte a veinte años.

La reunión se inició con la presentación de la dinámica de trabajo prevista para la jornada. Seguidamente, se pusieron en común las conclusiones provisionales del primer encuentro, que habían sido remitidas a las personas participantes junto con la convocatoria. A partir de esa base, se dividió a los presentes en subgrupos de dos o tres integrantes, a quienes se solicitó que, tomando como punto de partida el escenario actual definido colectivamente, formularan escenarios deseables para el ecosistema cultural bahiense. Para esta instancia se asignaron 25 minutos de trabajo. Posteriormente, en plenario, cada subgrupo expuso los futuros imaginados.

En esta primera ronda se evidenció la tendencia a permanecer en la crítica coyuntural del presente, formulando con mayor precisión aquello que debía modificarse en la situación actual que la descripción de un estado futuro deseable. Esta dificultad resultaba metodológicamente

previsible. Por tal motivo, se implementó una segunda instancia de trabajo: una vez reformulada y precisada nuevamente la consigna en plenario, se desarrolló un nuevo trabajo en subgrupos durante 20 minutos, seguido de una puesta en común. El análisis posterior de las conversaciones permitió a los expertos sistematizar las siguientes observaciones preliminares sobre el escenario deseable construido colectivamente.

El escenario deseable construido colectivamente incluyó los siguientes rasgos:

- VI. Las decisiones relativas al uso de recursos estatales, presupuestos e instituciones u organizaciones culturales se adoptan con mayor participación de los distintos sectores culturales.
- VII. Los elencos estables cuentan con espacios dedicados a la experimentación y recuperan la formación de artistas como uno de sus principios fundantes.
- VIII. Se configura un público más diversificado a partir de políticas sostenidas de formación de públicos.
- IX. Bahía Blanca concentra la inversión cultural del sudoeste de la provincia de Buenos Aires, consolidándose como ciudad de referencia cultural en el sur del país.
- X. Se recupera el orgullo bahiense, sostenido en la revalorización de la identidad y la historia local.
- XI. Existe una Ciudad de las Artes en la que confluyen las escuelas públicas de arte, teatro y cine, junto con escenarios multigenéricos.
- XII. Se desarrolla una infraestructura cultural que responde a distintos requerimientos y dispositivos, con una distribución territorial que garantiza propuestas culturales en todos los barrios de la ciudad.
- XIII. Se fortalece la participación privada en el ámbito cultural a partir de instancias articuladas entre el Estado y el sector cultural, mediadas por regulaciones y organización pública.

En el Anexo V se incluye un informe con los hallazgos provisionales del segundo encuentro, desarrollado con mayor nivel de detalle, que fue remitido a las personas participantes con carácter preparatorio para la tercera reunión, a efectos de su lectura y consideración crítica.

Tercer encuentro

El tercer encuentro se estructuró nuevamente en torno al trabajo en subgrupos, la puesta en común y la retroalimentación orientada a la construcción de consensos, en esta ocasión con el objetivo de definir los mecanismos, procesos y actores necesarios para transitar desde el diagnóstico actual hacia el escenario futuro posible y deseable.

Para esta instancia se elaboró un guion con pautas y preguntas específicas, que fue presentado y entregado a las personas participantes al inicio de la jornada. El guion completo se consigna en el Anexo VI.

La reunión se centró en la identificación de estrategias que permitieran articular el diagnóstico surgido del primer encuentro con el escenario consensuado en el segundo. Como resultado, se sintetizaron propuestas convergentes orientadas a la concreción del futuro deseable y se delinearon estrategias para alcanzar dichos objetivos. Estas propuestas fueron entendidas como líneas estratégicas orientadas a construir el tránsito entre el diagnóstico actual y el escenario futuro consensuado. Se enumeran a continuación:

- I. Concretar el proyecto de la Ciudad de las Artes.
- II. Ampliar y optimizar la composición del Consejo Cultural Consultivo.
- III. Establecer un mecanismo de fondos concursables exclusivos para organizadores de proyectos culturales, sean organizaciones sociales o colectivos, con o sin personería jurídica.
- IV. Generar procesos de apoyo mediante fondos públicos de menor cuantía destinados a equipamientos o insumos.
- V. Mejorar los criterios y mecanismos de asignación de fondos provenientes del programa Solidaridad Cultural.
- VI. Crear un área en el Instituto Cultural para la coordinación de los espacios barriales con actividad vinculada a la cultura.
- VII. Crear una red de estos espacios barriales para facilitar el intercambio de experiencias y la articulación de iniciativas.
- VIII. Recuperar el orgullo bahiense.
- IX. Articular con el sistema educativo para incorporar la historia cultural bahiense.
- X. Desarrollar la relación entre turismo y cultura.
- XI. Recuperar el acceso a la costa marítima con una perspectiva identitaria y cultural.
- XII. Optimizar los procedimientos administrativos para la obtención de permisos destinados a la realización de eventos culturales en el espacio público.
- XIII. Mejorar la comunicación y el acceso a la información desde la perspectiva de los Derechos Culturales.

Se destacó la importancia de reconocer la tradición acumulada en programas, instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil, señalando que cualquier proceso estratégico de desarrollo cultural requiere valorar el trabajo previo y sostenido de numerosos actores del ecosistema.

Asimismo, se planteó la necesidad de ampliar los recursos destinados al ecosistema cultural, considerando alternativas como nuevas modalidades de financiamiento privado, la incorporación de actores actualmente no alcanzados por programas públicos y el fortalecimiento de la demanda en los instrumentos de apoyo financiero ya existentes.

Se observó que muchas de las ideas planteadas ya habían circulado en otros espacios —como el Consejo Cultural Consultivo, encuentros previos a los enmarcados en el proyecto o actividades partidarias—. En ese sentido, se señaló que su incidencia efectiva en el diseño e implementación de la política cultural a nivel local había sido percibida como baja.

En el Anexo VII se incorpora el documento con los hallazgos del ejercicio prospectivo correspondiente a esta tercera reunión.

Cuarto encuentro

El cuarto y último encuentro se realizó los días 10 y 11 de septiembre de 2025 de manera presencial, en la sede del Centro de Interpretación de la Cooperativa Obrera, espacio histórico-cultural que revalorizó el edificio donde la institución fue fundada en 1920.

La dinámica se organizó en dos instancias, retomando las propuestas de acciones futuras deseables surgidas en la tercera reunión, detalladas en el Anexo VII. Se propuso a las personas participantes abordar dos dimensiones propias de la planificación estratégica: la dimensión procesual y la jerarquización de iniciativas.

En un primer momento se trabajó sobre las etapas, momentos e hitos necesarios para la concreción de las propuestas surgidas del proceso colectivo, así como sobre los aportes específicos que podrían realizar las personas participantes. A partir de esta premisa se formularon una serie de preguntas orientadoras:

- I. ¿Qué secuencia de eventos debería darse para concretar la idea? Se solicitó precisar cada paso, de manera secuencial y con el mayor nivel de detalle posible.
- II. ¿Qué necesita el proyecto para concretarse? Se propuso abstraerse de antecedentes o propuestas previas, más allá de su eventual utilidad, a fin de definir las características básicas y el proceso recomendado para su implementación.
- III. ¿Qué actores sociales e institucionales deben involucrarse en cada etapa del proceso?

En una segunda instancia se desarrolló el ejercicio de priorización entre las propuestas surgidas del trabajo colectivo. La pregunta orientadora fue: ¿qué iniciativas resultan más relevantes o prioritarias?

Para esta jornada se seleccionaron seis proyectos entre los mencionados previamente. Se confeccionaron tarjetas con el nombre de cada propuesta, que fueron colocadas en una bolsa. Sin conocer su contenido, una persona por grupo extrajo una al azar. Cada tarjeta incluía, además del título del proyecto asignado, una serie de cuestiones específicas orientadas a definir las etapas necesarias para su implementación.

Las seis propuestas seleccionadas fueron:

- I. Construir una Ciudad de las Artes.
- II. Incorporar la historia cultural local en las currículas educativas.
- III. Recuperar el acceso a la costa marítima desde una perspectiva identitaria.

- IV. Crear una plataforma digital unificada para difundir los eventos culturales.
- V. Articular una red cultural de espacios barriales.
- VI. Formar mediadores y promotores culturales.

La segunda instancia incluyó un ejercicio con un componente lúdico. Se entregó a cada participante una serie de fichas con distintos valores, entre ellas una que habilitaba la posibilidad de vetar una de las propuestas. Mediante la asignación de estas fichas, cada persona valoró la importancia relativa de los proyectos. A las seis propuestas mencionadas se sumaron otras cinco, que no incluían consignas específicas para su desarrollo:

- VII. Apertura de espacios físicos en clubes y otras organizaciones intermedias como contraprestación de los subsidios públicos.
- VIII. Plan de desarrollo de audiencias.
- IX. Reconocimiento oficial del carácter pluricultural de la sociedad bahiense.
- X. Fondos concursables exclusivos para organizadores de proyectos culturales, sean clubes, organizaciones sociales o colectivos, que se realicen en espacios concretos no dedicados principalmente a la cultura.
- XI. Modificar la composición del Consejo Consultivo para incluir, además de la diversidad artística, a otros actores del ecosistema cultural.

En el Anexo VIII se incorporan las tarjetas, las consignas y las instrucciones específicas utilizadas para guiar a las personas participantes en el trabajo.

Como primeras observaciones del trabajo desarrollado en esta jornada se pueden señalar las siguientes:

- I. En el ejercicio de definición de prioridades y vetos se registró una fuerte coincidencia en torno a las propuestas despriorizadas.
- II. En la mayoría de los proyectos surgidos durante las reuniones se observan consensos en torno a los enunciados y propósitos generales; sin embargo, al momento de definir su implementación, se advierte dificultad para precisar el camino operativo que permitiría concretarlos.
- III. En varios casos se carece de información básica sobre las condiciones efectivas de operación, aun cuando se reafirma la importancia de su realización.
- IV. Se observó una tendencia a considerar al municipio como principal —y en algunos casos exclusivo— actor financiero de los proyectos, con escasa exploración de alternativas que involucraran inversiones privadas o del tercer sector.
- V. Se identificó como factor clave la existencia de una decisión política firme para impulsar los proyectos.
- VI. La consideración de las experiencias y opiniones de las organizaciones barriales y sus referentes fue incorporada como variable relevante.

En el Anexo IX se incorpora el informe elaborado a partir de la cuarta y última reunión, con el resumen de lo trabajado en esa instancia.

Consideraciones Finales

La implementación del dispositivo evidenció un elevado nivel de involucramiento por parte de las personas participantes, reflejado en una alta tasa de asistencia sostenida a lo largo de los encuentros y en niveles reducidos de deserción. Incluso quienes no pudieron continuar hasta el cierre mantuvieron contacto con el equipo consultor y manifestaron interés en los avances del proceso. Las intervenciones realizadas resultaron, en su mayoría, pertinentes y sustantivas, lo que favoreció una apropiación progresiva de las consignas metodológicas y un desarrollo acumulativo del trabajo.

Desde el punto de vista metodológico, la consistencia interna de los resultados se sustenta en la explicitación de criterios para la conformación de la muestra, la reiteración de patrones y núcleos problemáticos en distintos encuentros, la validación entre sesiones mediante el envío de resúmenes para su revisión por parte de las personas participantes y la sistematización posterior realizada por el equipo consultor. En este sentido, los insumos producidos constituyen una base sólida para el diseño de una estrategia cultural local apoyada en instancias plurales de participación ciudadana, con inclusión amplia de los diversos actores que integran el ecosistema cultural bahiense.

El dispositivo confirmó la pertinencia de la convocatoria sectorial en un espacio común, valorado como ámbito de diálogo intersectorial. La alternancia entre instancias plenarias y trabajos en subgrupos heterogéneos permitió mitigar la tendencia a reproducir alineamientos preexistentes o afinidades sectoriales, profundizando los intercambios. En cambio, la incorporación de escenarios prefigurados mostró ciertas dificultades, en tanto tendió a interrumpir la continuidad deliberativa dentro de un cronograma acotado.

A partir de los intercambios desarrollados emergió un nivel significativo de coincidencia en torno al diagnóstico general del ecosistema cultural local. Sin embargo, al trasladar los acuerdos de principios al plano operativo se evidenciaron disensos relevantes, especialmente en relación con la localización de infraestructuras, el diseño institucional de proyectos estratégicos, los instrumentos de fomento, las estrategias de descentralización y los criterios de evaluación. El debate en torno al proyecto Ciudad de las Artes ilustró estas tensiones y puso de manifiesto la necesidad de incorporar evaluaciones multicriterio y mecanismos de participación barrial en la eventual implementación. Las críticas formuladas respecto del rol estatal pueden inscribirse en un clima social más amplio de desconfianza institucional en el contexto de la pospandemia, fenómeno documentado en estudios recientes sobre identidades y discursos sociales en la Argentina³.

Los insumos generados en cada encuentro fueron analizados posteriormente por el equipo de consultores. Durante los cuatro meses que demandó la etapa operativa se elaboró un borrador consolidado para uso interno y se prepararon resúmenes de cada sesión, enviados a las personas participantes entre un encuentro y otro. Estos documentos cumplieron una doble función: reafirmar lo trabajado y habilitar revisiones, así como contribuir a la articulación entre los dos grupos conformados.

El ejercicio prospectivo permitió producir un conjunto de insumos analíticos relevantes a partir de la explicitación de consensos, tensiones y problemáticas estructurales del campo cultural local. Estos

³ Balsa, J. J. (Ed.). (2023). *Identidades, experiencias y discursos sociales en conflicto en torno a la pandemia y la pospandemia: Un estudio multidimensional sobre las incertidumbres, odios, solidaridades, cuidados y expectativas desiguales en toda la Argentina*. CLACSO; Agencia I+D+i.

resultados son retomados, contrastados y profundizados en el marco de las Tareas 3 y 4 del Plan de Trabajo, orientadas a la formulación de lineamientos estratégicos y recomendaciones para la política cultural local.

Al finalizar esta etapa se elaboraron dos informes con conclusiones derivadas del trabajo prospectivo. Si bien comparten una estructura y contenidos sustantivos similares, no son idénticos en su redacción ni en su nivel de detalle. Uno, destinado a las personas participantes fue presentado de manera presencial en una reunión realizada el viernes 28 de noviembre de 2025 en el Centro de Interpretación de la Cooperativa Obrera, en la ciudad de Bahía Blanca, a efectos de validación y retroalimentación, y posteriormente remitido por correo electrónico a la totalidad del listado de personas participantes.

El restante fue remitido a las autoridades del Instituto Cultural de Bahía Blanca: incluyó los siguientes apartados: diagnóstico inicial del ecosistema cultural; escenarios deseables para la cultura local; análisis crítico; limitaciones; aprendizajes metodológicos; grados de consenso y disenso; nivel de involucramiento y pertinencia de las intervenciones; conclusiones y proyecciones; y recomendaciones para la contraparte. Dicho documento obra como Anexo X del presente informe final.

2. TALLERES PARTICIPATIVOS SOBRE DERECHOS CULTURALES EN ÁMBITOS EDUCATIVOS

Proceso de diseño y articulación institucional

La presente tarea, prevista en el Plan de Trabajo contractual, se inició con una serie de reuniones de trabajo con las autoridades del Instituto Cultural de Bahía Blanca (ICBB), orientadas a definir el encuadre conceptual, pedagógico e institucional de los talleres de sensibilización en Derechos Culturales. En dichas instancias se presentaron los fundamentos teóricos de la propuesta, se acordaron criterios de implementación territorial y se analizaron las condiciones de articulación con el sistema educativo.

Asimismo, se contempló desde el inicio la dimensión de transferencia institucional, con el objetivo de que el ICBB pudiera dar continuidad a la actividad una vez finalizada la consultoría. Esta transferencia se implementó mediante la participación de representantes del Instituto en las charlas, la entrega del documento doctrinario, los cuadernillos y guiones de trabajo, así como la formulación de una propuesta de mejoras incluida en el apartado específico de esta Tarea en el presente informe.

Dado que la mayor parte de las instituciones educativas del distrito dependen de la administración provincial, y a través de la intermediación del ICBB, se mantuvo una reunión formal con la titular de la Jefatura Distrital de Educación de Bahía Blanca, Julieta Conti. En esa instancia se presentó el proyecto, se solicitó colaboración para la revisión de materiales y la difusión de la propuesta, y se acordó el mecanismo institucional para su presentación ante las instituciones dependientes de la Provincia de Buenos Aires. La implementación de los talleres contó con la colaboración de dicha repartición.

Definiciones estratégicas de alcance y focalización

En una primera etapa se consideró la posibilidad de orientar la propuesta a distintos niveles del sistema educativo —inicial, primario, secundario y terciario/universitario— con el propósito de ampliar el

involucramiento social en el debate sobre la cultura a nivel local. No obstante, tras el análisis conjunto con las autoridades y en función de criterios pedagógicos y operativos, se resolvió concentrar la implementación en el nivel secundario.

Esta decisión se fundamentó, por un lado, en el carácter formativo estratégico de dicho nivel, en el que las y los estudiantes cuentan con herramientas reflexivas suficientes para abordar el enfoque de los Derechos Culturales en su dimensión histórica, normativa y política, en un momento clave de consolidación de identidades culturales y ciudadanas. Por otro lado, la focalización permitió priorizar la profundidad conceptual y metodológica del abordaje, evitando la dispersión de esfuerzos que hubiera implicado la adaptación diferenciada de contenidos a múltiples niveles etarios dentro del plazo previsto para la ejecución de la tarea.

Si bien se incluyeron instituciones con orientación artística, la propuesta no se limitó a ellas, procurando alcanzar una diversidad de perfiles institucionales dentro del nivel secundario.

Marco conceptual y documento doctrinario

En el marco de las reuniones preparatorias se definieron los contenidos y enfoques pedagógicos de las charlas de sensibilización, explicitando los principios, objetivos y ejes conceptuales que estructuraron la propuesta. Se abordó la evolución histórica del concepto de cultura, a fin de fundamentar una definición operativa que organizara el desarrollo de los talleres.

En este sentido, se adoptó la definición propuesta por Ricardo Santillán Güemes, quien concibe la cultura como “una forma integral de vida creada históricamente y socialmente por una comunidad a partir de su particular manera de resolver —desde lo físico, emocional y mental— las relaciones que mantiene con la naturaleza, consigo misma, con otras comunidades y con lo que considera sagrado, con el propósito de dar continuidad, plenitud y sentido a la totalidad de su existencia”.⁴

A partir de esta concepción se trabajó el enfoque de los Derechos Culturales como parte integrante del sistema de Derechos Humanos, así como los principales marcos normativos nacionales e internacionales que garantizan su ejercicio. Este cuerpo conceptual dio lugar a la elaboración de un documento doctrinario sobre Derechos Culturales, que fue validado por la contraparte y constituyó la base para el diseño de los talleres. Dicho documento se incorpora como Anexo XI del presente informe.

Confección de cuadernillos de sensibilización de DDCC

Una vez obtenido el visto bueno del Distrito Escolar tanto sobre el documento doctrinario como sobre la propuesta de talleres, se procedió a la elaboración de los cuadernillos con los guiones previstos para cada nivel educativo, desde inicial hasta universitario. Estos materiales fueron presentados al Instituto Cultural de Bahía Blanca y a las autoridades educativas como parte del proceso que culminó en la habilitación para la realización de los talleres y para la convocatoria a las instituciones dependientes de la Provincia de Buenos Aires. Si bien la implementación efectiva de la actividad se concentró finalmente

⁴ Olmos, H. A., & Santillán Güemes, R. (2000). *Educación en cultura: Ensayos para una acción integrada*. Ediciones CICCUS.

en el nivel secundario, la confección de cuadernillos para los distintos niveles respondió al diseño integral originalmente previsto y constituyó un insumo transferido al ICBB para eventuales desarrollos futuros.

Los cuadernillos fueron elaborados por el equipo de consultores, con el aporte específico del asistente técnico experto en la materia, Dr. Marcelo Cebrián, abogado especializado en Derechos Culturales. Su estructura fue adaptada a las diferentes edades y niveles educativos, atendiendo a las particularidades cognitivas y expresivas de cada tramo formativo.

En todos los casos, los materiales se organizaron en torno a objetivos claros y formulados de manera accesible. Las propuestas de trabajo incluyeron la problematización del concepto de cultura, la noción de derecho en general y del derecho a la cultura en particular, así como el análisis de situaciones cotidianas en las que se manifiesta el ejercicio o la limitación de dichos derechos. Asimismo, se incorporaron consignas de trabajo colectivo, preguntas orientadoras y actividades participativas. Para los cursos superiores se incluyó, además, una selección de fuentes bibliográficas de consulta.

Los cuadernillos con los guiones correspondientes a cada nivel educativo se incorporan como Anexo XII del presente informe y forman parte del conjunto de materiales transferidos a la contraparte para su eventual reutilización y adaptación.

Listado y descripción de los talleres realizados

Los materiales fueron elaborados durante el mes de junio, período en el cual se efectuaron las consultas institucionales y se obtuvieron las aprobaciones correspondientes de los organismos públicos involucrados. Debido al receso invernal, la convocatoria a las escuelas dependientes de la Jefatura Distrital de Educación de Bahía Blanca (Distrito Escolar N.º 8) se realizó una vez reanudadas las clases. Conforme al procedimiento institucional vigente, la invitación fue cursada mediante un correo electrónico redactado de manera conjunta por el equipo de consultores y la Jefatura Distrital, remitido desde la casilla oficial a la totalidad de los establecimientos de gestión estatal del distrito. Las instituciones interesadas se comunicaron posteriormente con el equipo a través de la cuenta consultoresICBB@gmail.com. Durante las primeras dos semanas se contabilizaron solicitudes de implementación por parte de tres escuelas secundarias del distrito: EES N.º 20, EES N.º 29 y EES N.º 41.

En paralelo a este proceso, comenzó la concreción de los talleres de sensibilización sobre Derechos Culturales. Estos se llevaron adelante en función de las respuestas recibidas a la convocatoria institucional y, en un caso, por solicitud directa de las autoridades de la institución. A continuación, se presenta el listado de los talleres realizados, ordenado cronológicamente:

1. Universidad Nacional del Sur, Departamento de Economía (17 de julio de 2025).
2. Escuela de Educación Secundaria N.º 29 "Juana Azurduy", turno mañana. Contó con representación del Instituto Cultural de Bahía Blanca (21 de agosto de 2025).
3. Escuela de Educación Secundaria N.º 41, turno tarde. Establecimiento con orientación en arte (26 de agosto de 2025).
4. Escuela de Educación Secundaria N.º 29 "Juana Azurduy", turno tarde (27 de agosto de 2025).
5. Escuela de Educación Secundaria N.º 20, cursos de 5.º y 6.º año (2 de septiembre de 2025).

6. Escuela de Educación Secundaria N.º 41, Anexo 319 (calle Richieri), cursos de 4.º y 5.º año (4 de septiembre de 2025).
7. Escuela de Educación Secundaria N.º 41, sede calle Humboldt y Fournier, cursos de 3.º y 4.º año (16 de octubre de 2025).
8. Escuela de Educación Secundaria N.º 35, turno tarde. Establecimiento con orientación en arte-teatro (19 de noviembre de 2025).
9. Escuela de Educación Secundaria N.º 14, turno vespertino. Establecimiento con orientación en Ciencias Naturales (28 de noviembre de 2025).

Se incorpora una fotografía ilustrativa de uno de los talleres realizados, en la que se registra la participación de representantes del Instituto Cultural de Bahía Blanca y del especialista a cargo de la exposición.

El relato y los detalles de cada experiencia pueden consultarse en el Anexo XIII.



Impacto observado

El análisis de lo observado en los talleres, desde un enfoque analítico y cualitativo, se realizó a partir de la sistematización posterior de notas de campo elaboradas por el equipo y de registros producidos por docentes participantes. Sobre esa base se identificaron regularidades, tensiones, discusiones significativas y también silencios o ausencias que, por su reiteración o persistencia, resultan relevantes para una evaluación sustantiva del proceso. Asimismo, se incorporó una lectura crítica respecto del grado de involucramiento institucional alcanzado y de los límites estructurales que condicionan el impacto y la proyección de este tipo de iniciativas. Los principales hallazgos son los siguientes.

Los encuentros se desarrollaron en un clima favorable y con buena participación por parte de los estudiantes, lo que permitió sostener intercambios abiertos y dinámicos en todos los establecimientos.

Si bien en las instituciones con orientación artística se registró una mayor densidad conceptual y una problematización más específica en torno a la creación, la autoría y la inserción en el campo cultural, en todos los casos los estudiantes pudieron comprender los conceptos básicos de derecho, derechos humanos y derechos culturales, apropiándose de sus nociones fundamentales.

En los intercambios se hizo evidente que las experiencias personales resultaron decisivas para vincular los conceptos trabajados con la vida cotidiana, tanto individual como comunitaria. La apelación a situaciones concretas permitió traducir categorías abstractas en experiencias reconocibles.

La noción de cultura construida por los estudiantes apareció asociada a prácticas concretas, expresiones barriales, consumos culturales cotidianos, producciones artísticas locales y experiencias identitarias situadas. La cultura es vivida intensamente, pero rara vez es reconocida como un derecho humano específico; en los encuentros pudo hacerse visible la distancia entre la vivencia personal y la formulación jurídica del derecho cultural.

Se registró un déficit en la autopercepción de los estudiantes como sujetos titulares de derechos de tercera generación, especialmente en lo relativo a su exigibilidad y a los mecanismos institucionales para su garantía. Este aspecto se vincula con carencias estructurales más amplias en los dispositivos educativos y culturales, que tienden a enfatizar otros derechos en detrimento de los culturales.

En las instituciones ubicadas en barrios periféricos o alejados del centro de la ciudad se evidenció con mayor nitidez la brecha en el acceso efectivo a la vida cultural y en el reconocimiento formal de los derechos culturales, mostrando cómo las condiciones territoriales inciden en su realización concreta.

En las instituciones con orientación artística, las discusiones adquirieron una densidad particular en torno a la libertad de creación, el reconocimiento autoral y la valorización social del trabajo artístico, interrogantes directamente vinculados a sus trayectorias formativas y a sus expectativas de inserción futura en el campo cultural.

Es prácticamente inexistente la conciencia del rol del Estado como garante de los derechos culturales, así como la noción de exigibilidad asociada a estos derechos. Esta ausencia fue señalada tanto en las intervenciones estudiantiles como en observaciones realizadas por docentes participantes.

El involucramiento de los equipos directivos y docentes de las escuelas fue muy positivo y determinante para la realización y el desarrollo de las jornadas. No obstante, en las respuestas de distintos actores se hizo palpable la persistente fragmentación entre el campo educativo y el cultural, percibiéndose estos talleres más como acciones pedagógicas aisladas que como dispositivos estratégicos de política cultural. Este diagnóstico es consignado por el equipo como un problema estructural, pero también como una oportunidad para fortalecer, en el apartado de propuestas, mecanismos estables de articulación institucional.

Recomendaciones específicas de la Tarea

A partir de los hallazgos consignados en el apartado anterior —en particular la fragmentación entre los campos educativo y cultural, la baja conciencia de exigibilidad de los derechos culturales y las brechas

territoriales en su acceso efectivo— se formulan las siguientes recomendaciones al Instituto Cultural de Bahía Blanca.

La sensibilización en derechos culturales demostró un potencial significativo para promover reflexiones críticas y procesos de apropiación conceptual a nivel subjetivo y comunitario. No obstante, su impacto tiende a diluirse si no se inscribe en estrategias institucionales más amplias, sostenidas en el tiempo y articuladas intersectorialmente. En ese marco, las recomendaciones pueden resumirse de la siguiente manera:

- I. Generar un enfoque y un compromiso interinstitucional que, además de los actores necesarios como el Instituto Cultural de Bahía Blanca y la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires, a través del Distrito Escolar, integre a sectores académicos universitarios, al Instituto de Derechos Culturales y a actores claves del ecosistema cultural de la ciudad, orientado a consolidar instancias estables de coordinación y planificación conjunta.
- II. Además de sostener la realización de los talleres en ámbitos educativos, buscar nuevas formas y espacios para su desarrollo, aprovechando los materiales teóricos y metodológicos elaborados en el marco de este proyecto, cuya estructura permite su adaptación a distintos contextos institucionales y públicos potenciales.
- III. Analizar la incorporación transversal de la perspectiva de derechos culturales en los talleres y programas artísticos que el propio Instituto organiza, evitando que esta temática quede circunscripta a dispositivos específicos. Asimismo, promover instancias de capacitación en la materia para gestores y mediadores culturales, de modo que puedan actuar como articuladores territoriales en las comunidades donde desarrollan sus actividades, apoyándose en los materiales ya producidos.
- IV. Promover una mayor presencia de la cultura local en la educación formal y no formal mediante instancias sistemáticas de articulación entre instituciones educativas y actores culturales del territorio, favoreciendo la integración sostenida de producciones, prácticas y referentes locales en experiencias pedagógicas concretas, con el objetivo de ampliar el reconocimiento social de los derechos culturales como dimensiones significativas de la vida cotidiana.
- V. Fortalecer, a través de distintos mecanismos de comunicación y educación y mediante la acción coordinada de diversas instituciones y dispositivos, conceptos como democracia participativa, derechos individuales y colectivos, comunidad, integración y diversidad. La perspectiva de la cultura y de los derechos culturales en tanto derechos humanos constituye una herramienta pertinente para contribuir a ese proceso, especialmente frente al déficit de conciencia sobre el rol del Estado como garante y sobre la exigibilidad de estos derechos.

Los encuentros de sensibilización en derechos culturales constituyeron experiencias valiosas y significativas, capaces de abrir preguntas, generar interés genuino y promover lecturas críticas sobre la cultura, la identidad y la participación. El desafío futuro consiste en consolidar e integrar este tipo de iniciativas en políticas educativas y culturales de carácter estructural, que reconozcan a los derechos culturales como una dimensión central del desarrollo democrático y de la igualdad social.

En el Anexo XIV se incluye el informe detallado del impacto de los talleres y la ampliación de las recomendaciones formuladas al Instituto Cultural de Bahía Blanca a partir de dicho análisis.

3. FORO CIUDADANO PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA LOCAL EN CULTURA

Relevamiento documental de instancias de participación ciudadana relacionados con políticas culturales realizados en la ciudad

La realización de la Jornada de Participación Cultural (nombre dispuesto por la contraparte para lo que había sido propuesto inicialmente bajo el nombre de Foro Ciudadano para el diseño de una estrategia local en cultura) requirió, como paso previo, la reconstrucción de antecedentes de participación pública en materia cultural en la ciudad. Este relevamiento no persigue una finalidad meramente historiográfica, sino que constituye un insumo estratégico para identificar aprendizajes, continuidades, tensiones y vacíos institucionales en experiencias previas, con el propósito de fundamentar el diseño metodológico y político del Foro en una lectura situada del proceso histórico local. Desde el inicio de esta tarea se constató la inexistencia de registros públicos sistematizados que documenten las distintas instancias de participación ciudadana realizadas en los últimos cuarenta años para debatir políticas públicas de cultura en la ciudad. No se localizaron actas oficiales, archivos organizados ni repositorios institucionales —ni estatales ni del tercer sector— que permitan reconstruir de manera directa esos procesos deliberativos. Esta carencia no constituye una situación excepcional a escala local: incluso en experiencias desarrolladas en articulación con organismos nacionales o provinciales, no fue posible acceder a actas originales que, aun cuando fueron producidas, no pudieron ser recuperadas. La ausencia de resguardos archivísticos afecta la trazabilidad de los acuerdos alcanzados, dificulta la evaluación de continuidad de las políticas y limita el seguimiento del mandato ciudadano derivado de dichas instancias.

Ante la imposibilidad de acceder a las fuentes primarias previstas en el diseño metodológico —principalmente actas y documentos institucionales originales— se procedió a una adecuación metodológica, recurriendo a fuentes secundarias y a entrevistas en profundidad como insumos primarios complementarios. Se construyó así una reconstrucción histórico-analítica basada en: I) la compilación y lectura sistemática de producción académica de distintas disciplinas (historia, sociología, gestión cultural) disponible en libros, revistas científicas y de divulgación y repositorios institucionales; II) la realización de seis entrevistas a participantes de movimientos culturales y artísticos de relevancia local.

A partir de este trabajo se identificaron las siguientes instancias de participación pública como antecedentes significativos:

- I. Seminario “La cultura y el mar” (1972), organizado por la Sociedad Argentina de Escritores como segundo encuentro del ciclo Seminarios de Cultura de Frontera. Constituye un hito en tanto incorporó al debate cultural la condición marítima de la ciudad como dimensión simbólica estructurante, posteriormente retomada de manera crítica en debates sociales y culturales.
- II. Actualización del Plan de Desarrollo de 1970 (1986). Aunque centrado en el campo del urbanismo y vinculado al marco institucional de la CONADE (Comisión Nacional de Desarrollo), este proceso resulta relevante para el análisis cultural en tanto recomendó la consolidación del área central y la localización de equipamientos culturales y recreativos en dicho espacio. Esta orientación contribuyó a consolidar un esquema monocéntrico cuya incidencia en el acceso territorial a bienes culturales continúa siendo objeto de debate.

- III. Feria de la Cultura (1987–2000). Espacio de articulación entre artistas, organizaciones sociales y gestores culturales que promovió la ocupación activa del espacio público y la participación de la sociedad civil como pilares de la cultura democrática. Más allá de su carácter de evento público, instituyó un método deliberativo basado en decisiones consensuadas que incidió en la cultura política del sector cultural local.
- IV. Plan Estratégico Bahía Blanca 2000 (1997), impulsado por el gobierno municipal como proceso de planificación participativa. Con la participación de más de 150 organizaciones y alrededor de 500 actores de distintos sectores —público, universitario y social—, constituyó un antecedente relevante de articulación multisectorial. Aunque su foco principal estuvo en los sectores logístico e industrial y fue oficialmente desestimado en 2003, la priorización del capital humano y la temprana identificación de la industria del conocimiento como eje de diversificación productiva lo vinculan indirectamente con debates culturales contemporáneos.
- V. Debates en torno a la refacción de la Casona María Luisa y la creación de “2Museos” (2005–2006), que implicaron la coexistencia del Museo de Bellas Artes de Bahía Blanca y el Museo de Arte Contemporáneo de Bahía Blanca. Este proceso generó un amplio debate intelectual que trascendió la cuestión edilicia y abordó la política cultural municipal en sentido amplio. Parte sustantiva de esa deliberación fue registrada en un número especial de la Revista Ramona⁵ que compiló intercambios en correos electrónicos, blogs, debates públicos y artículos producidos por convocatoria, constituyendo una fuente clave para comprender la discusión sobre gobernanza cultural en el ámbito local.
- VI. Laboratorio de ecologías culturales “Mil Macetas” (2008). Dos encuentros autoconvocados por artistas, gestores, estudiantes y docentes que buscaron actualizar una agenda de trabajo artístico local. Se impulsó un registro en línea de prácticas emergentes y se produjo un documento de conclusiones que diagnosticó un predominio de la autonomía artística como enfoque práctico, señalando la débil articulación con marcos institucionales más amplios. El sitio original que alojaba parte de estos materiales ya no se encuentra activo.
- VII. Cabildo Abierto de Cultura (2009), convocado por el Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires como instancia regional dirigida al sudoeste bonaerense, en el contexto de preparación del bicentenario de la Revolución de Mayo. Constituyó un esfuerzo institucional por estimular la participación ciudadana en políticas culturales.
- VIII. Debates abiertos en el marco del proceso hacia una Ley Federal de las Culturas (2014), impulsados por el Ministerio de Cultura de la Nación. La edición local formó parte de una serie de encuentros nacionales destinados a producir insumos para un anteproyecto legislativo presentado en 2015. No se localizaron repositorios oficiales que resguarden las actas correspondientes al capítulo Bahía Blanca. Si bien la Universidad Nacional del Sur actuó como sede de las instancias participativas, los registros no están disponibles y se presume su pérdida por fallas de soporte.
- IX. Producción académica sobre historia cultural local, entre la que se incluyen trabajos como “Bahía Blanca en su dimensión cultural”, de M. de las N. Agesta, J. López Pascual y A. M. Vidal (en Cernadas y Marcilese, coords., Ediuns, 2018), y “Entre problemas y experiencias. Espacios públicos e instituciones artísticas en Bahía Blanca”, de Diana I. Ribas (Actas de las VI Jornadas de Investigación en Humanidades, EdiUNS, 2015). También la tesina de licenciatura, “Políticas culturales y prácticas de autogestión artística: la Feria de la Cultura de Bahía Blanca, 1987–1991” (2020), presentada en la Universidad Nacional del Sur por Juan Compagnoni⁶

⁵ Disponible en <https://ahira.com.ar/ejemplares/ramona-no-58/>

⁶ Disponible en <https://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/5498>

- X. Una línea de tiempo de hitos culturales a nivel local, vinculados con otros de relevancia nacional, realizada en 2024 en el marco del curso Operación en Gestión Sociocultural del Instituto de Formación Laboral de la Provincia de Buenos Aires⁷.

El conjunto de fuentes secundarias relevadas y de entrevistas realizadas permitió conformar un corpus consistente para reconstruir la genealogía local de instancias participativas en materia cultural. Esta reconstrucción histórica constituye un insumo para el diseño de la Jornada de Participación Cultural, tanto por los aprendizajes metodológicos identificados como por la constatación de la fragilidad archivística que caracterizó experiencias previas.

Desarrollo del cuadernillo preparativo

El corpus documental reconstruido en el apartado anterior constituyó la base para la elaboración del cuadernillo preparatorio de la Jornada de Participación Cultural. Este material incluyó los objetivos de la instancia participativa, la síntesis de los antecedentes relevados sobre debates culturales desarrollados en la ciudad y las definiciones organizativas acordadas con el equipo designado por las autoridades municipales, en función de la modalidad de trabajo prevista.

Dado que la fecha de realización de la Jornada se fijó para el mes de noviembre, el material fue entregado a las autoridades del Instituto Cultural de Bahía Blanca durante el mes de octubre, a fin de su revisión y adecuación final, con el objetivo de que estuviera disponible con la debida antelación para los participantes.

En el Anexo XV se incluye el cuadernillo preparatorio en su versión definitiva, dispuesta por el Instituto Cultural de Bahía Blanca al momento de la convocatoria.

Diseño y preproducción

En la segunda mitad del mes de agosto se inició la elaboración de la planificación del Foro, a partir de una propuesta amplia presentada por el equipo de consultores a las autoridades municipales. Dicho documento fue concebido como insumo para el análisis conjunto con el Instituto Cultural de Bahía Blanca (ICBB), con el propósito de definir la estrategia más adecuada en función de los objetivos institucionales, el calendario anual y los resultados del relevamiento previo.

La propuesta inicial incluía posibles objetivos, formatos, insumos metodológicos y ejes temáticos. Entre los objetivos se planteó visibilizar el desarrollo acumulado de la institucionalidad cultural en Bahía Blanca y su proyección hacia el futuro, considerando el Bicentenario como un hito significativo para la cultura local, en tanto instancia de articulación entre historia e identidad contemporánea, tradiciones e innovaciones y horizontes de futuro. Asimismo, se propuso integrar en una misma jornada actividades, programas y dispositivos del Instituto Cultural, incluyendo información sobre políticas implementadas, logros alcanzados y desafíos pendientes, con especial referencia a los cuarenta años de democracia y al papel de la participación y la inclusión en la construcción de políticas culturales. Finalmente, se planteó

⁷ Disponible en <https://fliphtml5.com/bysss/pnnt/>

promover ejes de debate cultural y simbólico orientados al desarrollo futuro de la ciudad, atendiendo a la revolución tecnológica, a las transformaciones en los campos disciplinares y al crecimiento de la cultura comunitaria e independiente.

En cuanto a los formatos, se presentaron distintas alternativas que compartían como criterio central la generación de un espacio de debate abierto y plural, orientado a producir insumos para el fortalecimiento de la política cultural local. Las propuestas contemplaban, en términos generales, instancias de trabajo participativo en comisiones, acompañadas —según el caso— por paneles, conversatorios o mesas preparatorias.

Entre las opciones consideradas se incluyó una jornada de día completo con dos instancias diferenciadas: durante la mañana, momentos participativos en comisiones con relatoría sistemática; durante la tarde, paneles o conversatorios con personas invitadas a exponer y dialogar sobre ejes previamente acordados entre el ICBB y el equipo de consultores. En este esquema, las exposiciones serían registradas para su posterior publicación, y la actividad se desarrollaría en la sede de una universidad en calidad de colaboradora estratégica. Otra alternativa consistía en replicar este formato en dos jornadas similares, en distintos espacios territoriales, eventualmente con ejes temáticos diferenciados. Se contempló también una jornada estructurada en dos turnos dedicados exclusivamente al trabajo en comisiones participativas, precedida por una presentación sintética de los insumos producidos en el estudio —con énfasis en los escenarios de futuro surgidos de los grupos focales— como base para la elaboración de consensos en torno a líneas de política cultural futura. Finalmente, se propuso un esquema escalonado que incluyera mesas de debate entre especialistas en días previos, transmitidas en línea en horario vespertino, como instancias preparatorias para una jornada central de trabajo en comisiones, todo concentrado en una misma semana.

Como posibles ejes para el trabajo en comisión se propusieron:

- I. cultura y desarrollo territorial;
- II. cultura y comunicación;
- III. arte y trabajo (empleo, autogestión y estrategias cooperativas);
- IV. articulación público-privada en cultura;
- V. cultura comunitaria y articulación entre actores de la sociedad civil;
- VI. identidad bahiense en el marco del Bicentenario;
- VII. derechos culturales y acceso a la cultura como objetivo de las políticas públicas;
- VIII. organismos oficiales como plataformas de formación y expansión de artistas; y
- IX. formación de públicos, mediadores barriales y comunicadores especializados.

A partir del análisis conjunto entre el equipo del ICBB, autoridades de otras áreas municipales y el grupo de consultores, y considerando el calendario de actividades ya programadas hacia fin de año —que podía afectar la disponibilidad de los actores culturales—, se resolvió realizar el Foro el 29 de noviembre de 2025, entre las 15 y las 20 horas, bajo el nombre de Jornadas de Participación Cultural. Se definió su desarrollo en dos sedes barriales: la Biblioteca Popular Martín Allica (Baigorria 3764, barrio 12 de Octubre) y la Biblioteca Popular “Concepción Urdinola de Pedernera” (Rincón 555, barrio Bella Vista). Esta

decisión respondió al criterio de ampliar la participación territorial y favorecer intercambios horizontales entre organizaciones de distinta escala y trayectoria.

El diseño final de la jornada contempló cinco momentos encadenados: apertura institucional; ronda de presentación de proyectos colectivos, orientada a promover el conocimiento recíproco y las posibilidades de articulación; debate participativo en comisiones temáticas; presentación de programas y recursos públicos disponibles para el sector cultural; y cierre institucional con lectura de conclusiones provisorias. La duración total prevista fue de cinco horas. Se convocó a universidades con presencia en el territorio como colaboradoras estratégicas para la designación de moderadores y relatores.

En continuidad con el proceso de planificación, se sostuvieron reuniones regulares de trabajo entre el equipo de consultores y las autoridades del ICBB —en particular su directora, Natalia Martirena, y Marcelo Díaz, designado como punto focal— para acordar criterios metodológicos, organizativos y de alcance institucional. En las articulaciones con actores territoriales, especialmente con las bibliotecas populares sede y con espacios y colectivos culturales, participaron la titular de la Agencia de Participación del municipio, Florencia Molini, y su colaboradora Giuliana Gottau, por definición de la contraparte municipal.

Con el propósito de ordenar y monitorear la producción del evento, se acompañó al ICBB en la elaboración de un cronograma de preproducción que estableció tareas, plazos y responsabilidades específicas. Por propuesta del equipo de consultores y con aval de las autoridades, se definió que en cada sede funcionarían dos comisiones de trabajo, organizadas en torno a los siguientes ejes: Cultura y comunidad, con foco en integración e identidad, rol de los agentes territoriales en la cultura pública (creación, formación y vínculo con políticas gubernamentales) y dimensiones para el diseño de políticas culturales —incluyendo integración barrial, intergeneracional, con comunidades indígenas y entre tradiciones artísticas—; y Acceso a la cultura y las artes, centrada en dificultades, derechos y justicia cultural, accesibilidad arquitectónica, urbanística y comunicacional, desde un enfoque de derechos culturales.

La participación en las comisiones requirió inscripción previa, realizada en línea por el ICBB con asistencia técnica del equipo de consultores. Una vez definida la fecha y el formato, el Instituto Cultural estableció el equipo operativo de producción, integrado por Natalia Martirena, Marcelo Díaz, Alejandra Continanzia, Silvina Boscardín, Gustavo Kamerbeek, Esteban Sabanés y Manuel Angelini.

En función de un hallazgo del estudio prospectivo referido al escaso conocimiento recíproco entre colectivos culturales, el ICBB identificó veinte colectivos con acciones culturales relevantes —diez por sede— e invitó a sus representantes a participar en una ronda de presentación de experiencias. Se procuró convocar colectivos con diversidad disciplinar, trayectorias heterogéneas y distinto anclaje territorial, con el objetivo de promover intercambio, reconocimiento y potenciales colaboraciones futuras. Si bien la falta de articulación no podía atribuirse directamente al ICBB, se consideró pertinente que la institución facilitara instancias orientadas a su fortalecimiento.

Asimismo, en el trabajo con el grupo focal se había identificado la distancia percibida entre los actores culturales y el acceso a información pública sobre políticas de fomento, convocatorias y oportunidades de articulación con el sector público. Los participantes señalaron que esta situación afecta

especialmente a organizaciones socioculturales de base comunitaria, artistas y activistas de territorios periféricos. En respuesta a este diagnóstico, se incorporó un bloque específico de presentación de políticas, programas y recursos públicos. Además del ICBB, participaron representantes del Consejo Consultivo Cultural, del Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires, de los Organismos Artísticos del Sur, de la Universidad Nacional del Sur, de la Universidad Tecnológica Nacional y de la Cooperativa Obrera.

En este marco se diseñó también una actividad lúdica de mapeo sociocultural, orientada al reconocimiento territorial del ecosistema cultural local. Se imprimieron mapas a gran escala del catastro de la ciudad, sobre los cuales las personas participantes georreferenciaron los territorios donde desarrollan sus prácticas culturales, incorporando marcadores visuales y datos de contacto —teléfono, correo electrónico o redes sociales— para promover vínculos e intercambios.

El cronograma final fue el siguiente: acreditación y bienvenida (15:00); ronda de presentación de experiencias (15:15–16:15); presentación de recursos públicos (16:15–16:45); receso (16:45–17:00); trabajo en comisiones (17:00–18:30); refrigerio y mapeo sociocultural (18:30–19:10); socialización de relatorías y conclusiones (19:15); cierre institucional (19:30), previéndose un margen operativo hasta las 20:00 para circulación y cierre efectivo de actividades.

La comunicación se realizó a través de redes sociales del ICBB, correo electrónico a la Red de Espacios Culturales Independientes, articulación con sindicatos de músicos y actores, el Consejo Consultivo Cultural y las bibliotecas participantes. Se alcanzó el cupo previsto de 90 personas inscriptas, al que se sumaron asistentes espontáneos. La nómina de inscriptos en comisiones se incorpora como Anexo XVII.

Durante las dos semanas previas al Foro, el equipo de consultores realizó reuniones en línea con moderadores y relatores —docentes e investigadores de la Universidad Nacional del Sur y de la Universidad Salesiana: Agustín Hernandorena, Ana Lucía Carta, Juliana López Pascual, Laura Iriarte, Marina Tortul, Omar Chauvié y Viviana Leonardi— con el fin de unificar criterios metodológicos y pautas de registro. Se les entregó una minuta con información general y lineamientos operativos, incorporada como Anexo XVIII.

En los días inmediatamente anteriores se realizaron reuniones presenciales con los equipos del ICBB responsables de cada sede, orientadas a ajustar criterios de preproducción y producción y garantizar condiciones organizativas adecuadas. Este proceso implicó, además, una instancia de transferencia metodológica y fortalecimiento de capacidades institucionales en la organización de dispositivos participativos de esta escala.

Finalmente, se elaboró un guion general para el desarrollo de la jornada, implementado en ambas sedes por el equipo designado por el ICBB, el cual se incorpora como Anexo XIX.

Implementación, dinámica y resultados

Dado que el Foro se desarrolló en dos sedes con un esquema metodológico idéntico y una programación intensiva, organizada en función de la disponibilidad horaria acotada de los espacios, el criterio organizativo central fue el cumplimiento riguroso del guion previamente acordado. El respeto por los

tiempos asignados y por las modalidades de intervención definidas para cada instancia constituyó una condición operativa para asegurar el desarrollo integral de las actividades previstas. La coordinación estuvo a cargo del equipo del Instituto Cultural de Bahía Blanca (ICBB), que en cada sede se estructuró con una persona responsable general, otra encargada de la conducción de la dinámica —incluyendo presentaciones y control de tiempos— y una tercera a cargo de los dispositivos técnicos (sonido y proyección).

Se garantizó el estricto cumplimiento de los cinco minutos asignados a cada expositor, tanto en la ronda de presentación de experiencias como en el bloque de presentación de los recursos públicos disponibles para el sector cultural. En las comisiones de debate, la distribución del tiempo se ajustó a la cantidad de personas efectivamente presentes en cada grupo. Este encuadre permitió que la totalidad de las instancias programadas se desarrollara conforme al cronograma en ambas sedes, sin desajustes operativos.

Si bien la inscripción fue abierta y habilitó la participación indistinta en cualquiera de las dos sedes, se registró una caracterización diferenciada de los grupos participantes, especialmente visible en las rondas de debate. En la sede de Bella Vista se observó una mayor presencia de organizaciones de artistas o colectivos directamente vinculados a prácticas artísticas, con trayectoria en gestión cultural y con cierto grado de experiencia en la interlocución con el Estado. En la sede del barrio 12 de Octubre, en cambio, la participación estuvo conformada en mayor medida por organizaciones y personas vinculadas al arte, a la formación, a la gastronomía y al trabajo comunitario directo, con acciones fuertemente orientadas al abordaje social de grupos en situación de vulnerabilidad y con escasa vinculación previa con instancias estatales o dispositivos públicos de fomento.

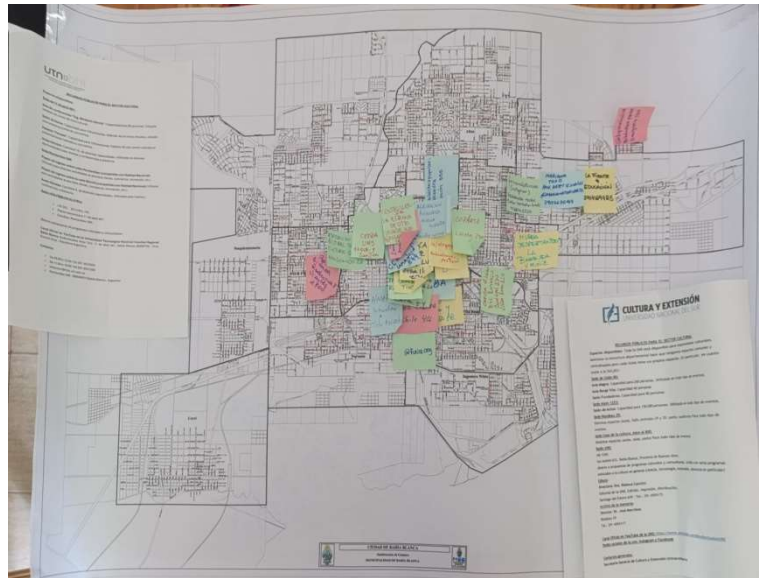
A pesar de esta diferencia en el perfil de los participantes, los diagnósticos formulados y las propuestas emergentes en las comisiones resultaron ampliamente concordantes. En ambas sedes se reiteraron preocupaciones relativas al acceso desigual a recursos y espacios, la necesidad de fortalecer redes entre actores culturales, la demanda de mayor circulación territorial de propuestas artísticas y formativas y la importancia de consolidar políticas culturales con enfoque de derechos. Esta convergencia refuerza la consistencia de los hallazgos y sugiere la existencia de problemáticas estructurales compartidas en el ecosistema cultural local, más allá de la diversidad de trayectorias y anclajes institucionales. Los principales núcleos temáticos emergentes se sistematizan en el Anexo XX.

En la ronda de experiencias se produjeron cruces significativos entre espacios y colectivos con larga trayectoria y fuerte presencia en el centro del ecosistema cultural de la ciudad, y grupos recientemente conformados que se encuentran en proceso de consolidación y búsqueda de sustentabilidad. Dialogaron, por ejemplo, experiencias de adolescentes que trabajan en el acompañamiento en espacios donde se atiende a personas en situaciones críticas; colectivos de artistas de la fotografía que impulsaron la puesta en valor de un paredón destacado de la ciudad para la creación de una galería de arte a cielo abierto; editores con décadas de trayectoria en la valorización de la poesía local; y grupos de mujeres artistas visuales que desarrollan procesos creativos en sus talleres con personas con discapacidad. El detalle de los colectivos e instituciones invitadas, según la sede en la que realizaron su presentación, se incorpora en el Anexo XVI.

INFORME FINAL

La ronda de experiencias no solo permitió visibilizar la heterogeneidad del entramado cultural bahiense, sino que operó como un primer ejercicio de articulación efectiva entre actores con trayectorias, escalas y territorios diversos. Los intercambios entre colectivos consolidados y grupos emergentes, así como entre iniciativas centradas en la producción artística y otras orientadas al trabajo comunitario, prefiguraron posibles redes de colaboración futura.

Al finalizar cada instancia de participación se invitó a las personas asistentes a marcar en los mapas dispuestos en las paredes del salón principal la localización donde desarrollan sus acciones, dejando además datos de contacto —teléfono o redes sociales—. Este dispositivo tuvo tres propósitos: facilitar el contacto directo entre quienes desearan vincularse a partir de lo escuchado durante la jornada; permitir identificar proximidades territoriales entre grupos; y ofrecer una visualización preliminar sobre la distribución espacial de la actividad cultural en la ciudad, en particular respecto de su eventual concentración en áreas centrales.



En el salón principal de ambas bibliotecas populares se dispuso un refrigerio que propició un encuentro presencial entre los colectivos que realizaron sus presentaciones y personas que participaron como público. En muchos casos se trató de un primer conocimiento cara a cara, que habilitó consultas, intercambios y la posibilidad de proyectar actividades conjuntas. Este momento respondió a una demanda reiterada tanto en entrevistas como en el grupo focal: la percepción de un escaso conocimiento sobre lo que ocurre en materia cultural fuera de las áreas centrales y la debilidad de redes que integren acciones, saberes y públicos.

Con posterioridad se desarrollaron las rondas de debate, dos en cada sede. Sobre la lista de personas inscriptas previamente prácticamente no se registraron ausencias y se sumaron además asistentes que habían participado como oyentes en las presentaciones iniciales, lo que elevó levemente el número previsto. Se constató nuevamente un alto respeto por los tiempos de intervención y una escucha atenta

entre participantes. Dado que se contó con el tiempo planificado hasta el momento de cierre de esta instancia, los moderadores pudieron habilitar un espacio de diálogo abierto. En algunos casos, personas con mayor experiencia orientaron a otras con menor conocimiento del sector para canalizar demandas o identificar recursos disponibles; en otros, se produjeron intercambios entre participantes de distintos territorios y trayectorias respecto de prioridades para la acción pública cultural futura.

Al cierre de la jornada, el equipo de moderadores junto con el equipo de consultores redactó un texto de síntesis que recuperó los aportes más destacados del debate y que fue leído como cierre de la actividad. Dicho documento se incluye en el Anexo XX.

De manera complementaria, el grupo de consultores diseñó una encuesta de satisfacción destinada a relevar la experiencia de quienes participaron del Foro, cuyo diseño se disponibiliza en el Anexo XXII. Su versión final fue remitida al ICBB para su revisión e implementación⁸. La aplicación de este instrumento permitirá al Instituto Cultural contar con una primera base sistematizada de valoraciones sobre la Jornada, permitiendo una revisión del dispositivo para futuras reediciones. En este sentido, el proceso desarrollado —que incluyó la planificación metodológica, la elaboración de instrumentos, la coordinación operativa y la sistematización de resultados— implicó una transferencia efectiva de capacidades técnicas al ICBB, dejando instaladas herramientas, criterios y procedimientos que habilitan la replicabilidad autónoma de este dispositivo participativo en futuras instancias.

En conjunto, las distintas instancias de la jornada funcionaron como dispositivos de activación de vínculos y de prefiguración de redes, en línea con la demanda expresada por los propios participantes de superar la fragmentación y fortalecer la articulación del ecosistema cultural local.



Ronda de presentaciones en la sede Bella Vista

⁸ Al momento de cierre de este informe, el 28 de febrero de 2026 el formulario se encuentra disponible en https://docs.google.com/forms/d/1Tf1huIAKsVw2Vob83ex23KZt-pzofwzvXMEVfZ34aAA/viewform?ts=69837cb5&edit_requested=true



Ronda de presentaciones en la sede Allica

Evaluación de los resultados

A posteriori de la realización de la jornada de participación ciudadana, los consultores se reunieron con los moderadores y los relatores, quienes previamente les habían hecho llegar sus notas y apuntes de trabajo. En esas reuniones se trabajó a partir de un núcleo de coincidencias en las exposiciones de los participantes de los espacios de participación, para luego buscar aquellas intervenciones que trajeron algunos rasgos particularmente interesantes y distintivos, para relacionarlos por lo observado por la persona con otras conversaciones análogas que haya podido aparecer algún otro de los grupos.

Luego de realizada esa tarea, se compartió nuevamente con aquellas personas que mediaron en las instancias de debate para revisar la pertinencia del análisis, de modo de que lo expresado sea coherente con lo expresado allí. Finalmente se contrastó con los análisis de las instancias previas de participación (entrevistas y grupo focal), con el objetivo de validar afirmaciones y alinear significantes.

La versión final de dicho documento (Anexo XXII) incluyó los objetivos, los antecedentes, los insumos incorporados al diseño de la jornada y el análisis de los resultados observados durante la realización de la misma.

Algunos de los aspectos destacables de la Jornada de Participación Cultural no son solamente parte de lo dicho en relación con las políticas culturales, y no solo lo dicho en los espacios de debates. El primero es la alta valoración que los participantes hicieron de esta convocatoria, para muchas personas y colectivos fue la primera vez que hablaron en un espacio donde convivían experiencias tan diversas, y para otros era la primera vez que tenían algún tipo de contacto con el área de cultura del municipio. El ser escuchado fue considerado por los participantes como el hecho más destacado de la jornada. En este sentido se destacó el hecho de que algunas de las personas participantes mencionaron las limitaciones del alcance hacia los territorios de la comunicación de las oportunidades generadas por las políticas públicas de cultura.

Se identificaron una serie de núcleos problemáticos, vinculadas con la forma en que se conciben los derechos culturales, la disponibilidad y adecuación de la infraestructura cultural, la construcción de redes y la circulación de la información, las barreras económicas y logísticas para el acceso a la cultura, la relación entre formación artística, las relaciones laborales y las políticas de subsidio, y el despliegue territorial de la política cultural local.

También se detectó la necesidad de fortalecer las redes dentro del sector cultural como herramienta para facilitar sinergias, especialmente en ámbitos comunitarios. Una mayor articulación de organizaciones sociales de base, artistas, e instituciones puede dar lugar a más y mejores formas de colaboración. Esto permitiría optimizar recursos y garantizar una mayor sostenibilidad a los proyectos, además de profundizar prácticas transversales entre actores diversos.

En relación con el acceso a la cultura en sentido restringido, se identificaron tres barreras que lo condicionan: económicas, de acceso a la información, y de logística / transporte público. En relación con este último aspecto la territorialidad de la política cultural local fue un foco de interés específico.

Los jóvenes, especialmente de los barrios populares, fueron foco de muchos momentos, tanto en las instancias de debate como en las presentaciones de proyectos colectivos. Se valoran muy positivamente los talleres culturales que organiza el ICBB, pero se subrayó la necesidad de que estos talleres sean consensuados, ya que niñas, niños, adolescentes y jóvenes tienden a participar y abandonar con relativa facilidad. Según los participantes, llegar a ellos con propuestas formativas y expresivas que efectivamente los interpelen, más allá de los criterios de valoración propios de la institucionalidad, podría favorecer una mayor permanencia, lo que redundaría en una afianzar también su identidad cultural y comunitaria.

El informe completo (Anexo XXI) fue enviado a las autoridades del Instituto Cultural de Bahía Blanca, desde donde, a su vez, se remitieron a las personas participantes de las jornadas, así como a las universidades participantes para que sea dispuesto en los repositorios institucionales.

De manera complementaria, el grupo de consultores diseñó una encuesta de satisfacción destinada a relevar la experiencia de quienes participaron del Foro, cuya versión final también fue remitida al ICBB para su revisión y eventual implementación (Anexo XXII)⁹. El Instituto Cultural de Bahía Blanca puede tener, a partir de los resultados que se obtengan, una primera base de datos de participación cultural, con alguna caracterización primaria, para poder avanzar en construir una red abierta de actores culturales bahienses.

⁹ Al momento de cierre de este informe, el 28 de febrero de 2026 el formulario se encuentra disponible en https://docs.google.com/forms/d/1Tf1hulAKsVw2Vob83ex23KZt-pzofwzvXMEVfZ34aAA/viewform?ts=69837cb5&edit_requested=true

4. DOCUMENTO DE SUGERENCIAS INTEGRALES PARA LA ESTRATEGIA DE POLÍTICAS CULTURALES BAHIENSE 2025 -2035

Análisis crítico

Las recomendaciones que se presentan se derivan del análisis técnico y crítico realizado por el equipo de consultores externos a lo largo del desarrollo del proyecto, integrando los insumos generados en la totalidad de las acciones previstas en el plan de trabajo, incluyendo el ejercicio prospectivo, las instancias de sensibilización en el ámbito educativo y las jornadas de participación ciudadana territorial. Los resultados fueron analizados en una mesa de trabajo sostenida con la contraparte, siguiendo la planificación inicial. Su base argumental se encuentra desarrollada en los productos anteriores expuestos en este informe, con los cuales guarda coherencia metodológica y conceptual, asegurando la trazabilidad entre los hallazgos relevados, los diagnósticos formulados y las orientaciones estratégicas aquí propuestas¹⁰.

A continuación, se detallan las recomendaciones presentadas para consideración de las autoridades del Instituto Cultural de Bahía Blanca, agrupadas en los ejes Gobernabilidad y marco institucional; Comunicación e Información; y Fomento y Desarrollo Sectorial, en correspondencia con los objetivos establecidos en los términos de referencia del proyecto.

Recomendaciones

Eje: Gobernabilidad y Marco Institucional

a. Plan Estratégico Municipal en Cultura (2027-2037)

La sucesión de acciones contempladas en el presente proyecto permite percibir con claridad un escenario en el cual la cultura local se valora en su potencia y riqueza, al tiempo que subsiste una sensación de desazón en relación a oportunidades perdidas por la falta de cohesión estratégica.

Por ello, se recomienda el

- Diseño de un Plan Estratégico Municipal en Cultura (2027-2037), que permita establecer desde el Ejecutivo municipal, con soporte ciudadano, objetivos de largo y mediano plazo, así como mecanismos de monitoreo sobre su cumplimiento, y de readecuación progresiva de las acciones. Posiblemente, el Bicentenario de la Ciudad, a celebrarse en 2028, pueda constituir un hito simbólico aglutinante que favorezca la concurrencia de diferentes sectores sociales en este proceso.

b. Fortalecimiento de las capacidades estatales en el Instituto Cultural de Bahía Blanca

La sostenibilidad de las políticas y programas culturales ha sido señalada como una prioridad fundamental para el ecosistema local, manifestándose el interés por consolidar la institucionalidad frente a los cambios de contexto y asegurar políticas de largo aliento. En este marco, se destaca que el Instituto Cultural gestiona una agenda institucional sumamente activa y diversa, abordada por un

¹⁰ Por decisión de las autoridades del Instituto Cultural de Bahía Blanca, estas conclusiones y recomendaciones fueron presentadas por el grupo de expertos en una instancia virtual.

equipo humano comprometido que enfrenta una alta demanda operativa. Esta marcada vocación hacia la producción de servicios artísticos y eventos, necesaria para la vitalidad de la ciudad, plantea el desafío de robustecer los recursos técnicos disponibles para profundizar las tareas de diseño estratégico, seguimiento y evaluación de impacto. Analizando la trayectoria del organismo, se identifica la oportunidad de recuperar y potenciar la fortaleza técnica observada en periodos de gran despliegue institucional, proyectando una nueva etapa de jerarquización de la planta técnica y administrativa.

Por ello, se recomienda la

Realización de un **diagnóstico de saberes y competencias requeridas para consolidar las capacidades del Instituto Cultural con el fin de implementar el Plan Estratégico Municipal en Cultura 2027-2037**. A partir de este diagnóstico se diseñará un proceso de **capacitación y especialización de la planta**, luego del cual se implementará un **proceso de formación y actualización permanente** para el personal. Este proceso puede incluir el diseño de un organigrama adecuado a los nuevos objetivos, contemplando, de ser necesario, una ampliación estratégica de los cuadros operativos y preservando el saber administrativo frente a los ciclos políticos.

c. Institucionalización de los Mecanismos de Participación Ciudadana

La alta receptividad registrada en las Jornadas de Participación Cultural, sumada al diagnóstico de desconexión estructural entre la institucionalidad formal y las redes territoriales -emergente del trabajo prospectivo con el grupo focal- evidencia la insuficiencia de los modelos de consulta esporádica en lo relativo a la política cultural. La percepción de marginalidad por parte de los actores culturales frente a las decisiones estratégicas debilita la legitimidad de la política cultural.

Se considera que la voluntad de ampliar el registro de lo que se percibe como “cultural” en la idiosincrasia bahiense, manifestada por la decisión de impulsar el presente proyecto, puede profundizarse instituyendo la participación ciudadana, a la vez como un hito de gestión y como un elemento estructural de la dinámica vincular entre Estado municipal y sociedad civil.

Por ello, se recomienda la

- **Institucionalización de las Jornadas de Participación Cultural** en tanto dispositivo periódico de consulta, por medio de una Resolución del Instituto Cultural, o bien de una Ordenanza municipal que pueda desde el anterior organismo impulsarse.
- Complementación de las Jornadas con **encuentros específicos breves**, para producir insumos sobre cuestiones particulares¹¹ e incorporar dinámicas de vinculación y densificación de redes entre las organizaciones del sector¹².

¹¹ A partir de las respuestas de participantes de las Jornadas en la encuesta de satisfacción enviada posteriormente, un ejemplo podría ser el de Cultura Alimentaria.

¹² En este sentido, se podrían introducir metodologías ágiles de vinculación en diferentes formatos.

- Generar **instancias de formación sobre participación cultural para las organizaciones del sector**, acompañándolas para mejorar sus condiciones de exposición de los proyectos en público¹³, diagnóstico de necesidades y oportunidades, etcétera.

Así como la consideración de una

- **Ampliación del Consejo Cultural Consultivo**, apuntando a un mejor equilibrio en la representación de los agentes culturales de base comunitaria detectados en el mapeo sociocultural.

d. Digesto normativo de Ordenanzas culturales

La madurez alcanzada por la institucionalidad cultural bahiense se percibe en buena medida basada en la robustez de su marco regulatorio. Al mismo tiempo, las ordenanzas que lo componen son percibidas, al menos en parte, desactualizadas o requirientes de mejoras a partir de los aprendizajes derivados de su aplicación.

En términos de eficacia de la gestión pública, así como de la seguridad jurídica para los agentes del sector conviene la consolidación de un cuerpo normativo coherente, que trascienda la acumulación fragmentaria de normas, que refleje tanto los estándares nacionales e internacionales como las particularidades territoriales detectadas claramente durante el proyecto.

Por ello, se propone la

- Elaboración de un **Digesto normativo de Ordenanzas culturales**, orientado a la atención de vacancias normativas y optimizar los instrumentos vigentes a partir de la experiencia acumulada en su aplicación revisión integral del marco regulatorio cultural local. Este proceso debe fundamentarse en el análisis de legislación comparada para incorporar modelos de vanguardia, la identificación y atención de vacancias normativas estratégicas, y la generación de propuestas de actualización de las ordenanzas vigentes a partir del aprendizaje técnico derivado de su implementación histórica en el municipio.

Al mismo tiempo, dada la recurrencia de los reclamos en torno a la demora y dificultades varias manifestadas por parte de los agentes culturales en las diferentes instancias del proyecto, recomendamos la

- Identificación de una Ventanilla Única en el ICBB para atender las consultas de organizaciones del sector vinculadas a trámites municipales en general y acompañarlas en su resolución.

e. Pedagogía ciudadana en torno a la cultura como derecho

La consolidación de un sistema cultural democrático requiere ratificar y profundizar el desplazamiento del enfoque tradicional de gestión artística hacia el paradigma de los Derechos Culturales. Esta transición demanda una intervención en múltiples niveles que garantice la apropiación ciudadana de la cultura como un campo de responsabilidad estatal y exigibilidad social, superando la noción de la oferta cultural como mera prestación de servicios artísticos. Resulta prioritaria la institucionalización de los

¹³ Esto también fue manifestado como una necesidad por parte de algunas organizaciones convidadas a la ronda de presentación.

dispositivos de sensibilización desarrollados y validados durante la presente asistencia técnica, integrándolos como funciones permanentes del organismo.

Por ello, se aconseja el

- **Sostenimiento de las acciones de formación en Derechos Culturales**, con continuidad de los talleres en establecimientos educativos, los cuales ya disponen de una metodología testeada y aprobada por la Dirección General de Escuelas, además de contar con personal del Instituto Cultural debidamente capacitado para su implementación inmediata con recursos humanos propios. Esta capacidad instalada puede, adicionalmente, proyectarse hacia otros ámbitos comunitarios, para profundizar el encuadre doctrinario de la mediación cultural y consolidar una ciudadanía cultural informada y demandante.

Eje: Comunicación e información

f. Plataforma colaborativa de Difusión Cultural.

La fragmentación de la oferta informativa y la debilidad en la comunicación del sector en general han sido señaladas como barreras críticas que profundizan la insularización de las prácticas culturales. La ausencia de un espacio digital centralizado contribuye a ampliar la brecha entre la producción simbólica y el consumo cultural. En diversas instancias de encuentro en el marco del proyecto, personas que se reconocen activos en el ecosistema cultural local reconocieron dificultades para estar al tanto de lo que hacen y producen colegas a quienes conocen, respetan y valoran. Si bien la responsabilidad de dar a conocer la producción cultural y artística privada, de gestión social y autogestiva no es asignada mecánica y primariamente al Estado, se considera que el Instituto Cultural local puede aportar soluciones pertinentes para atender este diagnóstico.

En consecuencia, se sugiere el

- Desarrollo de una **plataforma digital** unificada para la gestión de la **agenda cultural bahiense**, que permita la participación activa de los agentes del sector en la carga de contenidos y facilite el acceso integral de la ciudadanía¹⁴.

g. Información Cultural para la toma de decisiones basada en evidencia

El fortalecimiento de la política cultural requiere que, tras la identificación de prioridades con impacto social, la toma de decisiones resulte crecientemente basada en evidencias. Esto solo puede lograrse con el desarrollo de información fidedigna e indicadores precisos, que habiliten un monitoreo por parte de la sociedad civil; garantizando transparencia frente a la condición cíclica de la política y minimizando el riesgo de autorreferencialidad institucional.

Al momento, como sucede en términos generales en el contexto argentino, y especialmente en el municipal, la carencia de una metodología de seguimiento consensuada así como la producción de datos sistemáticos, impide mensurar el impacto real de las intervenciones y la eficiencia de la inversión de los recursos públicos en la cultura. Para asegurar la objetividad de este proceso, resulta fundamental

¹⁴ Una iniciativa de estas características podría encontrar apoyo institucional y financiero en el programa Aschberg para Artistas y Profesionales de la Cultura de la UNESCO (ver <https://www.unesco.org/creativity/es/programmes/aschberg>).

establecer un proceso estandarizado que permita sistematizar y publicar el monitoreo de las variables clave para la gestión. De este modo, se minimiza el impacto de los cambios de gobierno cíclicos y se evita que el Estado se convierta en observador único de sus propios procesos. Esto garantiza que la evaluación se constituya en una herramienta técnica de largo aliento.

Por ello, se recomienda el

- Diseño de un **Sistema de Información Cultural** que identifique las variables clave para la gestión y establezca indicadores de impacto social y económico derivados del Plan Estratégico. Se propone la articulación con las universidades nacionales para externalizar el monitoreo de estas variables, garantizando la persistencia de la información técnica frente a las rotaciones institucionales¹⁵.

h. Vinculación Cultural: proyección de Bahía como ciudad cultural

El diagnóstico prospectivo identificó un riesgo de clausura derivado de la fuerte gravitación del circuito local, lo que se traduce en un interés restringido por el diálogo y la articulación con otras escalas de producción artística. La valoración positiva de la calidad de la producción local puede, de profundizarse la tendencia endogámica, dar lugar a un escenario donde los vínculos con el afuera se debiliten. Una menor apetencia por consumir producciones foráneas y una disminución en la vocación por proyectar la producción propia hacia la región inmediata, el país y el ámbito internacional, resultarían en un efecto contrario a la aspiración de consolidar a Bahía Blanca como un polo cultural de referencia. La vitalidad de todo ecosistema cultural local requiere de estímulos externos sistemáticos, incluyendo la mirada y la devolución crítica sobre la producción propia.

En función de esto, se promueve la

- Inclusión de un **apartado estratégico de Vinculación y Proyección de la Cultura Bahiense en el Plan Estratégico Municipal en Cultura 2027-2037**. Este componente debe incentivar la movilidad de los hacedores locales, así como organizar los criterios para el apoyo público en la recepción de propuestas externas, promoviendo la integración de la ciudad en redes culturales regionales, nacionales e internacionales. El objetivo es diversificar los estímulos y proyectar el capital simbólico bahiense mediante una estrategia de vinculación que favorezca la inserción de la producción local en circuitos extralocales bajo una perspectiva de intercambio equitativo, fortaleciendo el desarrollo del mundo simbólico y mejorando las condiciones de sostenibilidad económica de los agentes culturales.

Eje: Fomento y desarrollo sectorial

i. Diversificación y Sostenibilidad de los Mecanismos de Fomento a la Cultura y las Artes

¹⁵ La Fundación Itaú (Brasil) ha desarrollado una metodología con capacidad de ser transferida regionalmente, orientada específicamente a la dimensión económica de la cultura (ver <https://www.itaucultural.org.br/observatorio/paineldedados/publicacoes/boletins/pib-da-economia-da-cultura-e-das-industrias-criativas-a-perspectiva-das-unidades-federativas>). Como ejemplo, por convenio entre el Ministerio de Cultura de Brasil y la Secretaría Nacional de Cultura del Paraguay, la misma ha sido implementada en el contexto paraguayo desde 2024.

Los regímenes de fomento vigentes, aunque normativamente sólidos, presentan limitaciones de alcance, derivadas de parámetros de validación anclados en paradigmas estéticos y artísticos tradicionales por sobre la densidad de los procesos sociocomunitarios. Esta configuración administrativa genera asimetrías distributivas que dificultan el acceso de las organizaciones territoriales, fundamentales para la reproducción simbólica en los barrios, aunque no se ajustan a los requerimientos técnicos de los concursos actuales. Resulta imperativo avanzar hacia una diversificación de las herramientas de financiamiento, que reconozca la pluralidad de formas de producción cultural y garantice la sostenibilidad presupuestaria plurianual de los proyectos, superando la lógica de la asistencia puntual, para construir una estrategia de desarrollo sectorial equitativa y transparente.

Por ello, se impulsa una

- Revisión integral de los mecanismos de fomento a la cultura y las artes, que
 - Promueva una **diversificación de sus sujetos**, acorde a una **comprensión de la cultura que incluye, pero también excede a las artes**,
 - habilite el debate sobre **dinámicas de plurianualidad que dialoguen mejor con los tiempos y ritmos de los procesos de cambio cultural** que la política cultural busque promover en el contexto del Plan Estratégico,
 - acompañe la creación de **mejores condiciones de planificación para las organizaciones culturales**, y,
 - **garantice parámetros de asignación orientados** a la equidad territorial y la validación de la diversidad cultural.

j. Formación de audiencias

Se observa una tendencia a la insularización de las prácticas culturales, en la cual las propuestas locales encuentran dificultades recurrentes para trascender los sectores de la sociedad bahiense a los que ya convocan. El diagnóstico evidencia que sectores significativos de la ciudadanía —especialmente en las periferias geográficas y en ciertos segmentos juveniles— no se sienten interpelados por la oferta institucional o independiente tradicional. Esta falta de permeabilidad social restringe el impacto democratizador de la política cultural y limita el crecimiento de los agentes locales al confinarlos a una demanda cautiva.

Para atender estos límites, el Instituto Cultural municipal podría considerar el

- Desarrollo de acciones específicas de **formación de audiencias y mediación cultural**, con el propósito de generar antecedentes técnicos y sociales sólidos en la materia. Estas iniciativas deben familiarizar con el hecho artístico en general a la sociedad bahiense que, por diferentes motivos ya detallados, no accede a la diversidad de lenguajes y modos de producción contemporáneos. En este punto, se sugiere capitalizar la extensa experiencia acumulada en este rubro en el contexto nacional e internacional, adecuando metodologías probadas a la singularidad del ecosistema bahiense.

k. Relevamiento de Necesidades de Infraestructura Cultural

La centralización excesiva de la infraestructura cultural, sumada a las deficiencias de movilidad radial, condicionan el ejercicio efectivo de los derechos culturales en la ciudad. Se reitera la demanda tanto de espacios de proximidad como de salas de aforo intermedio, e incluso de proyectos de mayor envergadura que dignifiquen las condiciones edilicias de la formación artística local. En contextos de restricciones presupuestarias, resulta imperativo priorizar la fase de diagnóstico técnico, planificación de la inversión y diseño de proyectos ejecutivos que permitan la búsqueda de financiamiento externo y aseguren la disponibilidad de un plan de desarrollo de infraestructura cultural a mediano y largo plazo.

Dado esto, se sugiere trabajar sobre un

- **Relevamiento de necesidades de Infraestructura Cultural**, centrado en la identificación exhaustiva de las necesidades edilicias, tecnológicas y de capacitación en los diferentes circuitos artísticos y nodos barriales de la ciudad. Su función será acompañar el mandato del Plan Estratégico, acompañándolo en términos de priorización, analizando localizaciones óptimas, condiciones de factibilidad, desarrollo de los pliegos técnicos correspondientes, y requerimientos en general; así como la prospección de canales de financiamiento disponibles, incluyendo créditos internacionales o esquemas de articulación público-privada, que permitan disponer de un banco de proyectos listos para su implementación cuando las condiciones financieras resulten propicias.