



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR  
DEPARTAMENTO DE GEOGRAFÍA Y TURISMO**

**TESINA DE LICENCIATURA EN TURISMO**

**“La recreación como estrategia de  
gestión del patrimonio museal.  
Estudio de caso: museos de gestión  
pública del partido de Bahía Blanca”**

**Tesista: DENISE IVÓN HUICI**

**Directora: Lic. (Mg) Silvina Elías  
Co-Directora: Lic. Romina Matamala**

**BAHÍA BLANCA, 2021**

***Agradecimientos***

*A mis directoras, sin ustedes, sin su paciencia y constancia este trabajo no lo hubiese logrado sola.*

*A mis padres, mis hermanas y a mi familia por apoyarme en cada decisión. Por ser los principales promotores de mis sueños.*

*A mis amigos de la vida y la universidad, agradecerles por su apoyo y compañía. Gracias por los momentos compartidos y por estar siempre presente.*

*A todos ellos ¡muchas gracias!*

<b>Índice</b>	
<b>Introducción</b> .....	4
<b>1. Capítulo I: Abordaje metodológico</b> .....	7
1.1 Planteamiento del problema.....	7
1.2. Objetivos.....	8
1.3. Hipótesis .....	8
1.4. Metodología y técnicas .....	8
<b>2. Capítulo II: Marco de referencia</b> .....	11
2.1. Museos: la museología en la actualidad .....	11
2.2. La gestión en los museos .....	14
2.2.1. Acción planificar en la gestión museal .....	16
2.2.2. Acción difundir en la gestión museal.....	17
2.2.3. La recreación como estrategia de gestión de museos.....	18
<b>3. Capítulo III: Análisis del área de estudio</b> .....	22
3.1. Localización y caracterización económica y social del área de estudio .....	22
3.2. Turismo y oferta cultural en el partido de Bahía Blanca: principales aspectos de la oferta y la demanda.....	24
<b>4. Capítulo IV: Análisis de la temática de estudio: Museos públicos del partido de Bahía Blanca</b> .....	27
4.1. Los museos públicos del partido de Bahía Blanca y su gestión.....	27
4.2. Actores sociales que participan en las estrategias recreativas de gestión .....	34
4.3. La recreación y la difusión como herramientas estratégicas en el patrimonio de los museos públicos del partido .....	35
4.4. Estudio de visitantes de las instituciones museísticas públicas locales .....	39
<b>5. Capítulo V: Diagnóstico integral y reflexiones finales</b> .....	47
5.1. Diagnóstico integral.....	47
5.1.1. Matriz de los “Momentos de la Verdad” .....	50
5.2. Reflexiones finales.....	53
<b>Bibliografía</b> .....	55
<b>Anexos</b> .....	61

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Localización del partido de Bahía Blanca.....	23
Figura 2: Los museos de gestión municipal del partido de Bahía Blanca .....	27

Figura 3: Museo Archico Histórico .....	31
Figura 4: Museo Fortín Cuatrerros .....	31
Figura 5: Museo de Bellas Artes y Arte Contemporáneo.....	31
Figura 6: Museo del Puerto de Ingeniro White .....	32
Figura 7: Museo- Taller Ferrowhite .....	33
Figura 8: Museo de Ciencias .....	33
Figura 9: Museo del Deporte .....	34
Figura 10: Lugar de origen de los encuestados .....	39
Figura 11: Edad de los encuestados .....	40
Figura 12: Ocupación .....	40
Figura 13: Visita a los museos municipales del Partido de Bahía Blanca .....	41
Figura 14: Motivos por inasistencia a estos espacios .....	41
Figura 15: Museos de gestión municipal que han visitado los encuestados.....	41
Figura 16: Concurrencia a los museos de gestión municipal en los últimos 5 años .....	42
Figura 17: Conocimiento sobre la exitencia de los museos seleccionados .....	43
Figura 18: Con quién asistió al /a los museo/s .....	43
Figura 19: Motivos por los cuales asistió la última vez al/los museo/s.....	44
Figura 20: Motivos de inasistencia a estos espacios .....	44
Figura 21: Conocimiento sobre las actividades que los museos ofrecen al visitante .....	44
Figura 22: Expectativas y prioridades al momento de visitar un/los museo/s .....	45

### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I: Organigrama de la Secretaría de Cultura y Educación del Municipio de Bahía Blanca .....	29
Tabla II: Herramientas de difusión empleadas por los museos .....	38
Tabla III: Matriz de los momentos de la verdad .....	51

## Introducción

El partido de Bahía Blanca, además de la ciudad cabecera, está integrado por las localidades de Cabildo, General Daniel Cerri e Ingeniero White. Gracias a su infraestructura terrestre, marítima y aérea, constituye un nodo de transportes y de comunicaciones entre los flujos económicos del sudoeste de la provincia de Buenos Aires y del valle del Río Negro, lo que lo posiciona como foco de atracción en la región, generando un impacto positivo en la economía local. El partido es también un importante centro administrativo, comercial, financiero, industrial y de servicios. Conjuntamente es un núcleo educativo, de salud y cultural en el sudoeste de la provincia de Buenos Aires.

Bahía Blanca como ciudad portuaria, industrial, universitaria, deportiva, cultural y comercial se constituye en un gran escenario de encuentros, favorecidos por su equipamiento y alta conectividad. Por sus ventajas y capacidades es una ciudad idónea para la organización de congresos, ferias, reuniones deportivas, comerciales y culturales.

Pinassi y Ercolani (2012), afirman que la ciudad es acreedora de un importante patrimonio histórico y cultural y apto para el turismo que:

“... se presenta como una actividad complementaria a las de base, desarrollándose con énfasis aquellas modalidades vinculadas a los congresos y convenciones. Desde la perspectiva de la planificación de las políticas turísticas a nivel municipal, el turismo cultural se presenta en un segundo plano” (Pinassi y Ercolani, 2012: 145)

En la actualidad, los museos actúan como componentes importantes del turismo cultural, la recreación y la recreación educativa. A los fines de estudiar la recreación como estrategia de gestión del patrimonio museístico, se seleccionan para la presente investigación los museos de gestión pública del partido de Bahía Blanca. La Secretaría de Cultura y Educación del Municipio a través del Instituto Cultural gestiona y dirige ocho museos: Ferrowhite- Museo taller y Museo del Puerto (Ing. White), 2 Museos: Museo Bellas Artes (MBA)- Museo de Arte Contemporáneo (MAC), Museo del Deporte, Museo Archivo Histórico y Museo de Ciencias (Bahía Blanca) y Museo Fortín Cuatros (Gral. Daniel Cerri), los cuales conservan, investigan y difunden el patrimonio público. La tesina se estructura en cinco capítulos. El **Capítulo I** contiene el abordaje metodológico que guía el estudio; comprende el planteamiento del problema, los objetivos, la hipótesis y las técnicas utilizadas para la recolección de datos primarios. Seguidamente, en el **Capítulo II**, se establece el marco de referencia que contiene el

marco conceptual que aporta conceptos claves que sustentan la investigación. El **Capítulo III** presenta una sintética caracterización geográfica y turística del partido de Bahía Blanca. Luego, en el **Capítulo IV** la investigación se centrará en el estudio de los museos de gestión pública del partido de Bahía Blanca para después dar lugar al apartado de gestión museística y las estrategias que los museos mencionados llevan adelante para atraer a su público. La información que nutre esta sección proviene de entrevistas realizadas a informantes clave. Posteriormente, a partir del análisis de encuestas realizadas a los visitantes a través de la aplicación de Google Forms se realiza un estudio de público y se indaga sobre sus expectativas y prioridades al momento de planificar una visita a estos museos. En el **Capítulo V** se presenta el diagnóstico correspondiente, y como resumen de ello se destaca la Matriz de los Momentos de la verdad. Finalmente, se concluye en las reflexiones finales luego de la investigación realizada.



# Capítulo I: ABORDAJE METODOLÓGICO



## **1. Capítulo I: Abordaje metodológico**

### **1.1 Planteamiento del problema**

Un museo se relaciona con un espacio físico, una institución que es abierta a todo público y donde se conserva elementos tangibles e intangibles. Actualmente, organismos involucrados en la temática están perfeccionando la definición de museo para que se relacione con la dinámica de la sociedad y con los tiempos que corren, lo cual, estos últimos años han sido de total cambio de paradigma para este tipo de institución.

Pero un museo no solo tiene el fin de conservar elementos, objetos, historias, relatos de una sociedad en particular, sino también buscan tener contacto y diálogo con la comunidad. Es por ello que la nueva museología surge con la intención de introducir una nueva filosofía de trabajo y de análisis con respecto al accionar de los museos y la relación con sus comunidades. Asimismo, se requiere de la intervención de la gestión museal que contribuya a la toma de decisiones y al cumplimiento de objetivos pre establecidos sea al corto, mediano o largo plazo que estos espacios culturales desean materializar.

El caso que aquí se analiza corresponde a los museos de gestión municipal correspondientes al partido de Bahía Blanca. La Dirección de Museos y Arte del Municipio a través del Instituto Cultural gestiona y dirige ocho museos (Ferrowhite Museo taller, 2Museos: Museo Bellas Artes (MBA)- Museo de Arte Contemporáneo (MAC), Museo Del Deporte, Museo Fortín Cuatrerros, Museo Histórico, Museo Del Puerto, Museo de Ciencias). Cada uno de los mismos de gestión municipal responde a una tipología en particular configurando así una nutrida red de información científica, artística, histórica y comunitaria.

La Dirección de Turismo del partido, perteneciente a la Secretaría de Movilidad Urbana y Espacios Públicos, a través de la agenda turística, ofrece una amplia variedad de actividades recreativas que se desarrollan durante todo el año para los diferentes segmentos de demanda a disposición del residente y visitante. En esta oferta patrimonial y museística, surgen los siguientes interrogantes: ¿la recreación, realmente constituye una estrategia de gestión en los museos del partido de Bahía Blanca?, ¿cuál es el rol de los actores sociales implicados en la gestión patrimonial y recreativa de los museos públicos del partido?, ¿existe una participación del público que visita estos lugares?

En este contexto, para dar respuesta a estos interrogantes, es importante analizar la demanda y la oferta turístico-recreativa de los museos del partido. Luego, en base a los

resultados encontrados se realiza una matriz donde se podrá visibilizar las estrategias o variables a implementar para promover las actividades recreativas como prácticas calificadas que permitan dinamizar y potenciar el patrimonio museístico y la actividad cultural del partido de Bahía Blanca.

## **1.2. Objetivos**

### **Objetivo general:**

-Analizar las estrategias de recreación como forma de gestión en los museos municipales y, como parte integrante de la oferta turístico- recreativa del partido.

### **Objetivos específicos:**

- Conocer la gestión de los museos municipales dirigidos por el Instituto Cultural de Bahía Blanca.

-Explorar las actividades recreativas que ofrecen los museos del partido de Bahía Blanca.

- Analizar las visitas que reciben los museos de gestión pública.

## **1.3. Hipótesis**

- El partido de Bahía Blanca cuenta con museos municipales que, a través de diversas estrategias, podrían optimizar su gestión patrimonial y museística.
- Los museos de gestión municipal del partido de Bahía Blanca son parte de la nueva museología dada su relación y participación con la comunidad.

## **1.4. Metodología y técnicas**

Concluida la revisión bibliográfica existente sobre el tema a investigar, se encuentra que es un problema que ha sido vagamente abordado en el partido, por lo que el presente trabajo será de alcance exploratorio. “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2006:100). Es por ello que este tipo de estudio ayudará a profundizar el fenómeno desconocido y obtener información que resulte de utilidad para la gestión de los museos públicos del partido de Bahía Blanca.

Asimismo, tendrá un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo. Una investigación de carácter cuantitativo "nos ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de éstos" (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2006:21). Por otra parte,

“... la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista "fresco, natural y holístico" de los fenómenos, así como flexibilidad” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2006:21).

La investigación se iniciará con la elaboración del marco de referencia, recopilación de material bibliográfico, la búsqueda de material documental específico existente referido al tema de investigación y el análisis de los datos obtenidos durante el trabajo de campo; en el cual se utilizarán diferentes herramientas de recopilación para los mismos. En el caso del enfoque cuantitativo, se prevé trabajar con información secundaria y primaria.

Con respecto al enfoque cualitativo, se realizarán entrevistas en profundidad a los principales actores vinculados al tema de investigación: responsables y equipo de trabajo de los museos, y directivos del área de Turismo correspondiente al municipio de Bahía Blanca. En función a esta investigación se procederá al desarrollo de la Matriz de los momentos de la verdad, con la finalidad de contribuir a mejorar las estrategias de recreación como forma de gestión en los museos municipales, dirigidos por el Instituto Cultural de Bahía Blanca, y como parte integrante de la oferta turístico- recreativa del partido.



## Capítulo II: MARCO DE REFERENCIA



## 2. Capítulo II: Marco de referencia

### 2.1. Museos: la museología en la actualidad

Según los Estatutos del Consejo Internacional de Museos (ICOM)<sup>1</sup> aprobados por la 22<sup>a</sup> Asamblea General en Viena (Austria) el 24 de agosto de 2007, un museo es: “... una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y abierta al público, que adquiere, conserva, estudia, expone y difunde el patrimonio material e inmaterial de la humanidad con fines de estudio, educación y recreo” (ICOM, 2007:3).

El museo, como creación humana, continuamente está sujeto a revisión y discusiones. Por primera vez durante la Conferencia General de Kyoto, en septiembre de 2019, se pone en discusión la pregunta sobre qué es exactamente un museo. Entre los convocados, a saber, más de 4000 directores de museos, curadores, arqueólogos, historiadores, antropólogos e historiadores del arte, no lograron llegar, en esa semana de debate, a un acuerdo, se rechazó la propuesta de una nueva definición y la decisión quedó en suspenso (ICOM Kyoto, 2019). Continúa entonces el paradigma que atraviesa a los museos del mundo: ¿Qué son? ¿Cuáles son su misión última y principal?

A pesar de la controversia al dar respuesta a estos interrogantes, no se duda de su existencia al servicio y beneficio de la sociedad. En la actualidad, los museos actúan como componentes importantes del turismo cultural, la recreación y la recreación educativa. Los mismos pasaron de ser santuarios de cultura para proyectarse “como lugares de atracción de masas por sus grandes exposiciones o por la osadía de su arquitectura” (Herrero, L., Sanz, M. I y Sanz, J, 2002: 62).

Guerra Chirinos (2003) señala que, con el correr de los años, los museos se han convertido en espacios dinámicos y sociales permitiendo interactuar con su público, pero a la vez es importante que comuniquen y reflejen lo que sucede, tener coherencia con su entorno. Por ello, el nuevo desafío radica en no caer en la homogeneización de los museos sino en poder diferenciar “el potencial de cada museo, la especificidad de sus colecciones, el contexto y la capacidad de sus equipos” (Ministerio de Cultura de la Nación, 2018:12).

Según De Carli (2008), un museo dentro de la comunidad tiene por misión la protección y custodia de bienes patrimoniales, además de su compromiso en la investigación,

---

<sup>1</sup> “El ICOM es la organización no gubernamental internacional de museos y profesionales de los museos cuya finalidad es investigar, perpetuar, perennizar y transmitir a la sociedad el patrimonio cultural y natural mundial, presente y futuro, tangible e intangible” (ICOM, 2019).

difusión y la implementación de acciones de educación no formal para su conocimiento, valoración y disfrute, buscando crear una oferta novedosa y diversificada a presentar al público.

Maceira Ochoa (2008) sostiene que, además de las funciones tradicionales de los museos, se reconoce al aprendizaje, la educación y la recreación como funciones propias de estas instituciones. Además, este autor afirma que un museo es un espacio complejo, múltiple y propicio para el proceso de aprendizaje, capaz de lograr generar atracción y responder a necesidades múltiples, ya que el aprendizaje puede desencadenar experiencias significativas para el público que lo visite. Asimismo, Orozco Gómez (2004) agrega que un museo debe ofrecer una oferta versátil y la oportunidad inspiradora de conocimiento, diversión y creatividad.

Así como el término museo estuvo y aún continúa en discusión, también la museología lo está. La misma se constituyó como campo de conocimiento que le concede la formalidad y severidad científica que la actividad museística requiere (Libarez Pérez, 2008). La museología se concibe “como una de las formas posibles de la relación hombre-realidad, en la que el museo siempre representará una realidad fragmentaria” (Hernández Hernández, 1994:55). Debido a la crisis de identidad que atravesaban los museos durante el s. XX, nace la “Nueva Museología” con la visión de distintos profesionales sobre las prácticas que venían implementando estas instituciones. Dicho movimiento tendrá su referente y punto de partida en la Mesa Redonda de Santiago de Chile 1972, organizada por la UNESCO, bajo el título: “El papel de los museos en América Latina”. Este movimiento institucionalizado y luego adherido al ICOM, se materializará en 1984 en Quebec y dará origen a la posterior fundación, en 1985, del Movimiento Internacional para la Nueva Museología (MINOM)<sup>2</sup> en Portugal. Esta nueva corriente de pensamiento proclama los principios básicos de la nueva museología en la necesidad de redefinir el término museo con el enfoque pluridisciplinar y global de la museología (Hernández Hernández 1994). La idea principal de la nueva museología es lograr una relación más directa y participativa con la comunidad. Entender al museo como actor social al servicio

---

<sup>2</sup> MINOM-ICOM, Movimiento Internacional para la Nueva Museología “reúne a personas dedicadas a la museología activa e interactiva. Está abierto a todos los enfoques que hacen del museo un instrumento para la construcción y el desarrollo de la identidad dentro de la comunidad. MINOM favorece las relaciones de cooperación entre usuarios y profesionales, así como la colaboración intercultural” (MINOM-ICOM, 2020).

de la misma. Es así que territorio, patrimonio colectivo y comunidad participativa serán la base de esta nueva visión de museología (Navaja Corral y Fernández Fernández, 2016).

La idea de involucrar a la comunidad local siendo parte activa de los museos es el nuevo paradigma de esta corriente museológica. Este modelo de museo comunitario es lo que se denomina ecomuseo y, por un lado, contempla la obra histórica de las generaciones en su interacción con el entorno y, por el otro, pone énfasis en el desarrollo cultural y ciudadano de la comunidad local (Hernández y Tresserras, 2007). Estos autores mencionan tres grandes cambios en la concepción tradicional de museo: 1) donde se veía al edificio-museo ahora se debe ver al territorio en su conjunto; 2) donde se ponían colecciones ahora se debe poner patrimonio y 3) cuando se hablaba de público ahora se reemplaza por comunidad (Hernández y Tresserras 2007).

En la década de 1980, uno de los especialistas que ha aportado a la museología, Georges-Henri Rivière la definió como:

“... ciencia aplicada, la ciencia del museo. Estudia su historia y su rol en la sociedad; las formas específicas de investigación y de conservación física, de presentación, de animación y de difusión; de organización y de funcionamiento; de arquitectura nueva o musealizada; los sitios recibidos o elegidos; la tipología; la deontología” (Rivière, 1989:84)

Por su parte Navajas Corral (2013) la define como “... ciencia social, al servicio de la comunidad, cuya exposición y, las actividades derivadas de la misma, será sus armas de acción y comunicación” (Navajas Corral, 2013:2). En este sentido, los museos se terminan de consolidar como instituciones al servicio de una sociedad sometida al cambio constante y por ello, deben adaptarse y tratar de dialogar con la sociedad a la que sirven.

De Carli (2004) y Batres (2010) coinciden que una de las propuestas de la nueva museología es la de actuar como un medio para el diálogo. Implica transformar estas instituciones poniendo énfasis en la función social que cada uno debe cumplir, además de pensar en un discurso comprensible y reflexivo. Por otro lado, es necesario impulsar la importancia de la museología en los museos a partir de la investigación para facilitar el acceso al conocimiento, valoración, identificación, fomento de pertenencia y el arraigo con su identidad.

Sin embargo, existe una realidad, “la museología no puede vivir de espaldas a los retos que el siglo XXI le presenta” (Hernández, 2007: 1), en este sentido la imaginación y la

creatividad son la clave para concebir al patrimonio como una realidad integral capaz de asumir cualquier dimensión que afecte al ser humano en su totalidad (Hernández, 2007).

El Comité Internacional para la Museología (ICOFOM)<sup>3</sup> reconoce que los museos han atravesado cambios radicales, ya sea en materia de comunicación, transformación del patrimonio, en relación a lo contemporáneo o al acercamiento a los públicos, y transformaciones tecnológicas. Todo ello conlleva a reformar la manera de pensar el campo museal y la apertura de nuevos escenarios de reflexión sobre el futuro de la museología y a evocar las nuevas tendencias de la misma (Mairesse<sup>4</sup>, 2015).

## **2.2. La gestión en los museos**

Siguiendo a Rapetti (2001) y Pinassi (2014) se entiende por gestión al proceso de dirigir, organizar, planificar, evaluar y controlar los esfuerzos de una organización y la administración de los recursos disponibles (humanos, económicos, de capital, etc.), para alcanzar metas pre- establecidas.

Por tanto, a la gestión del patrimonio cultural, se la interpreta como el conjunto de actividades y acciones programadas con el fin de conservar, proteger y difundir de una manera adecuada los bienes patrimoniales (Ballart Hernández y Tresserras, 2007; Querol, 2010).

En el proceso de gestión patrimonial Querol (2010) manifiesta cuatro acciones fundamentales, conocer, planificar, controlar y difundir:

- **Conocer:** se refiere al conocimiento del objeto de estudio. La investigación histórica del mismo será el punto de partida para el diseño de cualquier política de gestión del patrimonio cultural.
- **Planificar:** consiste en establecer una guía o camino a seguir- sea plan, programas o proyectos- instrumentos útiles en el proceso de gestión de conservación patrimonial.
- **Controlar:** representa la evaluación de actividades entorno a la gestión además de respetar las distintas escalas jurisdiccionales y hacer cumplir la ley, la cual recoge las medidas para gestionar un bien de Patrimonio Cultural.

---

<sup>3</sup> ICOFOM. El Comité Internacional para la Museología, "...tiene a su cargo la investigación, estudio y difusión de las bases teóricas de la museología como disciplina científica independiente y analiza las principales tendencias de la museología contemporánea" (ICOFOM, 2020).

<sup>4</sup> Mairesse, François, ex-presidente del ICOFOM (2013-2019).

- Difundir: se interpreta como la divulgación de los valores culturales o históricos de un patrimonio que se pone en valor.

La gestión del patrimonio no es tarea sencilla, por lo que demanda grandes esfuerzos. Una acción viable es la de educar en patrimonio cultural a la sociedad y comprometer a los organismos públicos en fomentar la formación de profesionales enfocados a la preservación, conservación, divulgación y promoción de los bienes culturales. Asimismo, se debe incrementar por parte de la sociedad la conciencia, sensibilidad y apoyo al patrimonio a través de estrategias que permitan lograr este fin.

El patrimonio como el conjunto de bienes que hemos recibido y heredado del pasado, forma parte de la memoria colectiva y de la identidad cultural de un pueblo. Tal patrimonio, con valor excepcional, requiere de una gestión dirigida a resguardarlo de intereses particulares. Por ende, los museos se convierten en espacios donde se conserva y se exhibe ese patrimonio que requiere la conservación para ser transmitido a las futuras generaciones. De estas instituciones depende dirigir determinados procesos para su correcta gestión, involucrando a la ciudadanía y demás actores que intervengan.

Lord y Lord (1998) definen a la gestión museal como la “toma de decisiones que conducen a la consecución de la misión del museo, al cumplimiento de su mandato y a la ejecución de sus objetivos a corto y mediano plazo” (Lord y Lord, 1998:15). La misma es fundamental para el desarrollo y organización de estas instituciones (Ladkin, 2006). El ICOM (2010) define a esta gestión, como la acción destinada a asegurar la dirección de los asuntos administrativos del museo, es decir, tareas relacionadas con los aspectos financieros y jurídicos, de seguridad y mantenimiento, organización del personal y marketing; también procesos estratégicos y de planificación general.

Según Gary Edson (2006), dado que el propósito de los museos es estar al servicio del interés general, esta obligación y compromiso deben estar reflejados en todos los aspectos de su funcionamiento. Resulta importante el rol del director general o administrador que es el que debe garantizar una buena gestión, además de ser el responsable de aportar liderazgo, la visión y orientaciones. Algunos de ellos tienen la facultad de tomar decisiones administrativas ordinarias, mientras que en otras estructuras esa responsabilidad les corresponde a niveles gubernamentales. Es primordial que cada gestor comprenda las estructuras administrativas, jurídicas, normas y leyes vigentes que deben acatar en la ejecución de tareas. Lo que garantiza el buen funcionamiento del museo es

un equipo homogéneo y competente. La figura del director como principal gestor debe transferir el poder, delegando tareas y distribuyendo las responsabilidades al personal en su conjunto.

Siguiendo a Edson (2006), los criterios de una buena gestión son: 1- asignar la persona adecuada al puesto adecuado, 2- definir las tareas que hay que ejecutar, 3- decidir la manera en la que deben cumplirse esas tareas y 4- administrar las relaciones entre los ejecutantes y las demás personalidades.

Según el mismo autor, saber quién ejerce el poder, en qué esfera y bajo la autoridad de quién, es el correcto modo de funcionamiento de los museos. Contemplar una estructura organizativa, el trabajo en equipo, responsabilidad pública, declaración de misión, política general, gestión financiera y deontología de los museos y por último una planificación son la garantía de viabilidad de la institución, del respeto, lealtad, honestidad y la consagración, lo que otorga y asegura una buena gestión (Edson, 2006).

### **2.2.1. Acción planificar en la gestión museal**

Se entiende a la planificación como “el resultado de un proceso lógico de pensamiento mediante el cual el ser humano analiza la realidad circundante y establece los medios que le permitirán transformarla de acuerdo con sus intereses y aspiraciones” (Molina y Rodríguez, 1991).

Desde la perspectiva patrimonial, los verbos gestionar y planificar no son sinónimos pero sus funciones se complementan. Se considera planificar a la organización o sistematización previa de variables a proyectar a futuro. Para gestionar se necesita de una estructura para un funcionamiento armónico. A su vez, la planificación considera a la gestión, es decir, se deben efectuar determinadas actividades o acciones para el cumplimiento de objetivos previamente fundados (Zingoni, 2005; Pinassi, 2014).

Toda planificación contribuye al cumplimiento exitoso de la misión de una institución, además de colaborar en la disminución de incertidumbres permitiendo efectuar los cambios que fuesen necesarios para adaptar los planes (Rapetti, 2001). Por ello, planificar será la medida apropiada para afrontar futuros problemas y evitar intervenciones innecesarias en el patrimonio.

Uno de los rasgos definidores de la museología contemporánea es la implementación de una planificación estratégica, una herramienta utilizada por los gestores de museos. Partiendo de un análisis previo, se llega a una declaración de misión, visión y objetivos

factibles de lograr. Debe propiciar una participación pluridisciplinar y despertar el interés del público tanto real como potencial, además de atender necesidades socioeconómicas y culturales del museo y considerar todas las áreas funcionales de la institución y sus relaciones (Rapetti, 2001; Moore, 2006 y Morente, 2013). En sus distintos momentos, la planificación incluye dentro de sus herramientas de gestión a un plan, programas y/o proyectos, esenciales para trabajar hacia un diseño estratégico. El Ministerio de Cultura de España (2006) define al plan museológico "...como instrumento rector de la programación en museos, entendido como una guía flexible, de la que derivarán los planes de acción o líneas de actuación estratégicas". Un plan museológico está constituido por dos fases esenciales, una de ellas es la elaboración de programas; documentos que expresan los protocolos de actuación y orden de acción de cada área del museo según prioridad, y la otra fase la constituyen los proyectos (derivados de los diferentes programas) que describen y proponen soluciones a problemas y necesidades del museo (Azor Lacasta e Izquierdo Peraile, 2006).

### **2.2.2. Acción difundir en la gestión museal**

La razón de ser de los bienes culturales es que la sociedad disfrute de ellos, los conozca, los valore y preserve para el futuro, de manera que los esfuerzos de las administraciones para proteger bienes patrimoniales no sean en vano. Querol (2010) se pregunta; "¿cómo va la sociedad a conocer, amar y valorar un conjunto de elementos que le son, al menos en principio, ajenos?" (Querol, 2010:137). A modo de respuesta la autora plantea dos vías: "educación formal o reglada" y "educación no formal o difusión". La primera de ellas es la que depende del sistema de enseñanza oficial, conduce a la obtención de un título oficial (primaria, secundaria, bachillerato, formación profesional, grados y postgrados). La segunda vía, también llamada "divulgación", no es obligatoria, ni está reglamentada. Es tan vasta que solo puede ser presentada de forma superficial; a la sociedad puede serle indiferente si desconoce conceptos sobre los bienes culturales y de gestión.

Los museos y las exposiciones son uno de los procedimientos de difusión más tradicionales de los bienes patrimoniales (Querol, 2010). La difusión, como una función y medio de comunicación característico del museo, es la que garantiza, el vínculo entre la sociedad y la institución. El objetivo es comunicar el contenido de las colecciones del museo al público y facilitar la transmisión del mensaje del patrimonio guardado en el museo, así como de dar a conocer los fines y valores de la propia institución. Deben

dirigirse a todo tipo de público, por lo tanto, la oferta y formas de atraerlos deben ser distintas. Sin embargo, todo esto carece de sentido si el museo no es visitado, por lo que es primordial darlo a conocer y hacerlo accesible (Valdés Sagüés, 2008).

Una forma específica de la difusión es la interpretación del patrimonio cultural. Ballart y Tresseras (2007) sostienen que la misma “facilita la presentación y el uso social del patrimonio” y permite, a través de diversos recursos y dispositivos de presentación y animación ofrecer diferentes lecturas y opciones para un uso activo del patrimonio y, continúan diciendo, “la interpretación ofrece claves para una lectura del patrimonio que proporcione a los visitantes un significado y una vivencia” (Ballart y Tresseras, 2007:174). Es importante mencionar la interpretación del patrimonio en la difusión museal porque busca conseguir que los visitantes sientan emociones con el patrimonio, que sean capaces de interactuar con él e incorporar nuevos conocimientos. Por tanto, una de las principales motivaciones de un museo será la puesta en valor de su patrimonio, a través de la reproducción de un discurso y de diferentes medios que resulten atractivos para captar y motivar al público.

### **2.2.3. La recreación como estrategia de gestión de museos**

La Real Academia Española define recreación como la acción y/o efecto de recrear, en otras palabras: diversión para alivio del trabajo (REA, 2019). Se determina así “a cualquier tipo de uso que el hombre haga de su tiempo libre, siempre que el mismo se realice en una actitud placentera” (Boullón, 2009:88 en Acerenza, 1988). En este tiempo libre surgen diferentes actividades (incluyendo la inactividad), las cuales son escogidas libremente por el individuo durante su tiempo de ocio. “El ocio es un período de tiempo, la recreación es un contenido de este tiempo” (Aguilar Cortes, 2000:3). Es una actividad en la cual se obtiene satisfacción física, mental o espiritual ya sea producto de una experiencia individual o colectiva en el tiempo libre (Miranda, 2006). Además, es una vivencia de aceptación social por la satisfacción que le ocasiona al individuo (Aguilar Cortes, 2000) y fomenta la capacidad creadora de manera libre y espontánea (Gregorio, 2008).

El visitante asiste en su tiempo de ocio al espacio museal, lo cual significa que acude porque tiene un interés real de visitarlo, ver lo que se expone en él y aprender, a la vez que se divierte. Además, los museos vistos desde el punto de vista de enseñanza y aprendizaje organizan sus exposiciones para los distintos niveles educativos que reciben una enseñanza formal. El desafío de los museos como espacios de cultura, de aprendizaje,

contenedores de conocimiento y como recurso didáctico, radica en poder cambiar la idea tradicional que se tiene de ellos, ser más dinámicos para atraer a aquel público que no se ve “identificado” con los museos; eso conlleva a que sus exposiciones ya no sean la única oferta cultural, sino que realicen una apertura hacia otras áreas o disciplinas.

Teniendo en cuenta las cuatro acciones de gestión patrimonial en la gestión museal (Querol, 2010), la recreación y/o actividades recreativas están contempladas en la planificación (dentro de un Plan, Programa y/o Proyecto), asimismo, en la difusión a través de las diferentes herramientas que se utilizan para atraer al visitante del museo.

En sus comienzos, la existencia de los museos se centralizaba en la investigación y conservación del legado histórico, proporcionando una experiencia educativa al visitante. Esta función prevalece en la actualidad, con la diferencia de que ya no son solo espacios contemplativos, sino que también son participativos y de comunicación.

Así es como queda establecida su función social, cuyo objetivo es estar a disposición de toda comunidad, a la que debe escuchar, descubrir su vínculo, valores que se ponen en juego y expectativas a ser satisfechas para dar respuestas a la diversidad de públicos culturales (Rodríguez Eguizábal, 2001).

Zepeda (2015) nos recuerda que la configuración de un museo determina la forma en que desea vincularse con el público “...desde qué posición se enuncian los mensajes, qué medios y estrategias se utilizan, cómo se desarrollan los diálogos, e incluso, hasta dónde se entiende el espacio de acción del museo” (Zepeda, 2015: s/n). La planificación de sus estrategias tiene que ser activa y constante para atraer al público actual o potencial. Prestablecer un plan de acción contribuirá a la eficacia y efectividad de los museos, es decir estipular una meta por alcanzar (EVE Museo e innovación, 2016). Las estrategias que cada museo adopte para su beneficio deben implementarse no ignorando su contexto o realidad. Con el propósito de utilizar diferentes perspectivas es importante hacer de esas estrategias un proceso creativo además de un trabajo participativo y colaborativo entre comunidad y personal del museo hacia el cumplimiento de los objetivos de la institución (EVE Museo e innovación, 2019). El equipo de trabajo también es participante activo, el mismo crea significados e interpreta la realidad a fin de diseñar distintas alternativas y experiencias para el visitante (García Fernández, 2015).

En párrafos anteriores se aludió a la planificación y a la difusión como las acciones que contemplan la recreación y/o actividades recreativas en el proceso de gestión patrimonial,

actos que contribuyen a diversificar la oferta museal. Por todas estas razones el museo debe ser dinámico en cuanto a la planificación de sus estrategias y de gestión para captar público. Y debe darse también la trascendencia de la difusión -o educación no formal, según Querol (2010)- para que el legado patrimonial sea conocido garantizando el vínculo entre la sociedad y la institución.

Como espacios de aprendizaje y de experiencia de la libertad, lo lúdico, la creatividad y la recreación son concebidas como la acción que motiva la curiosidad individual y colectiva. Aprender puede convertirse en una experiencia divertida y de conocimiento. Quizás lo osado es pensar que toda propuesta debe tener un propósito educativo (Jaramillo De Carrión, 2008).

Por tal motivo, el desafío es despertar el interés y lograr la motivación hacia una exploración posterior, a través del propio museo o por otros canales. En este contexto, la recreación como conjunto de actividades enmarcada en el tiempo libre de los residentes y visitantes de un determinado lugar, configura una estrategia de gestión e interpretación en los museos (Fernández Balboa, 2007).



## Capítulo III: ANÁLISIS DEL ÁREA DE ESTUDIO



### **3. Capítulo III: Análisis del área de estudio**

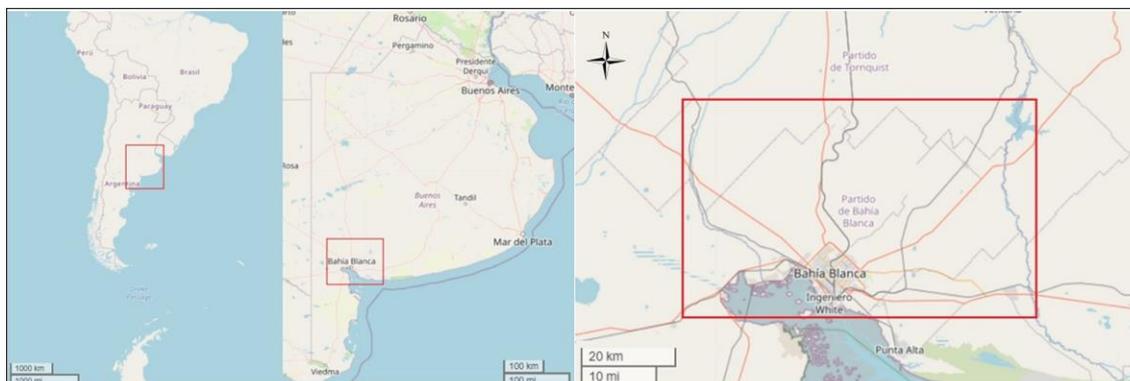
A los fines de estudiar la recreación como estrategia de gestión del patrimonio museístico del partido de Bahía Blanca, se seleccionan los museos de gestión pública. A continuación, se caracterizará brevemente la ciudad de Bahía Blanca por ser cabecera del partido homónimo en el aspecto geográfico, socioeconómico y turístico. También se focalizará el análisis en los museos y su gestión.

#### **3.1. Localización y caracterización económica y social del área de estudio**

La ciudad de Bahía Blanca es la cabecera del partido homónimo y se encuentra ubicada al sudoeste de la provincia de Buenos Aires (Figura 1). Al partido lo integran las localidades de Cabildo, General Daniel Cerri e Ingeniero White y limita con los distritos de Coronel Pringles, Tornquist, Coronel L. Rosales y Villarino. De acuerdo al último censo nacional en 2010 se reportaron 301.572 habitantes (INDEC, 2010). Por su magnitud poblacional, se ubica como el decimoséptimo centro más poblado de la Argentina.

Gracias a su infraestructura terrestre, marítima y aérea, constituye un nodo de transportes y comunicaciones entre los flujos económicos del sudoeste de la provincia de Buenos Aires y del valle del Río Negro, lo que posiciona a la ciudad de Bahía Blanca como foco de atracción en la región, generando un impacto positivo en la economía local. Posee una amplia red ferroviaria y de carreteras que le permiten estar conectada con los centros más importantes del país. Dichas conexiones son a través de Rutas Nacionales (N° 33, 35, 3 y 22) y Provincial (N°51)

Figura 1

**Localización del partido de Bahía Blanca**

Fuente: Huici, D., 2021, sobre la base de Open Street Map.

La conectividad aérea está dada por el aeropuerto “Aerostación Civil Comandante Espora”. El mismo está habilitado para que operen diferentes empresas, pero debido a factores económicos y por pandemia el servicio disminuyó. Actualmente cuenta con once movimientos semanales de cabotaje, un vuelo diario de Aerolínea Argentina y cuatro vuelos a la semana por la compañía Lade (La Nueva, 2021).

En cuanto a la conexión marítima, el partido posee la principal estación de aguas profundas del país. Por su localización estratégica vincula a la ciudad de Bahía Blanca con el exterior ya que posibilita un intercambio fluido comercial con el resto del mundo. El puerto es la entrada y salida de la producción de cereales, oleaginosos y subproductos. Además, dentro del área portuaria se localizan empresas especializadas de gases, combustibles y subproductos químicos. Gracias a la infraestructura terrestre, marítima y aeroportuaria que posee el partido le permite establecer relaciones a nivel regional, nacional e internacional.

La ciudad cabecera del partido, se desempeña como centro comercial y de servicios para la región, predominando los empleos relacionados con el sector terciario. Asimismo, la ciudad es idónea como actividad económica complementaria para la organización de congresos, ferias, reuniones deportivas, comerciales y culturales, encontrándose en el tercer puesto a nivel provincial del ranking de ciudades de turismo de reuniones.

En el partido de Bahía Blanca se localizan establecimientos de diferentes ciclos y modalidades educativas. En lo que respecta a la enseñanza universitaria, presenta una importante infraestructura educativa y científico-tecnológica. Esto permite que las

universidades puedan ofrecer una amplia y variada propuesta académica tanto de grado como de posgrado.

### **3.2. Turismo y oferta cultural en el partido de Bahía Blanca: principales aspectos de la oferta y la demanda**

La Dirección de Turismo y el Instituto Cultural de la localidad, a través de la agenda “Disfrutá Bahía”, ofrecen una amplia variedad de actividades recreativas que se desarrollan durante todo el año para los diferentes segmentos de demanda a disposición del residente y visitante. Las mismas incluyen iniciativas en la ciudad de Bahía Blanca y las localidades pertenecientes al partido homónimo. Las propuestas específicas del área de turismo son:

- Un centro sorprendente. Caminatas guiadas gratuitas por el centro histórico de la ciudad. Se organizan mensualmente salidas grupales, también gratuitas y con cupo limitado hacia otras localidades del partido de Bahía Blanca.
- Excursiones embarcadas por el estuario a cargo de la empresa naviera familiar Whest, con distintas propuestas.
- Diseño de un plan para que el visitante disfrute de la ciudad todo el día, lo que implica descubrir el patrimonio arquitectónico de la ciudad, su centro comercial, espacios verdes y culturales hasta lugares gastronómicos.
- Visitas guiadas ¿Conoces Bahía? Se organizan mensualmente visitas guiadas por el partido de Bahía Blanca, visitando Ingeniero White, General Daniel Cerri y Cabildo. Son gratuitas y con cupos limitados. Cada recorrido tiene una temática en particular (diversidad religiosa, capital del básquet, Bahía monumental, un barrio de colección, las reinas de las villas, entre otros).
- Visitas guiadas virtuales, las mismas incluyen Plaza Rivadavia, Palacio Municipal, Cementerio Municipal, y la localidad de Cabildo a través de la cuenta oficial de youtube del área de Turismo.
- Bus Turístico de Bahía. El área de Turismo presentó en septiembre de 2021 dicho colectivo, equipado con pantalla, equipo de sonido y servicio de WIFI, con el fin de realizar visitas guiadas gratuitas por el partido de Bahía Blanca, encabezadas por un guía profesional.

Asimismo, la misma área, presenta ocho circuitos autoguiados con distintas temáticas, entre ellos el “camino de los museos”<sup>5</sup> formado por las instituciones museísticas tanto de gestión pública como privadas de la ciudad. Dichos circuitos se mencionan a continuación:

- Camino del Centro Histórico
- Camino de los Fortines, Laneras y Frigoríficos
- Caminos de los Puertos
- Camino de los Barrios y Parques
- Camino Bahía Capital del Básquet
- Camino del Riel
- Camino de los Museos
- Camino Rural

Cada una de estas actividades están detalladas en la página oficial del municipio<sup>6</sup>.

Además de los museos de gestión pública, Bahía Blanca ofrece distintas alternativas culturales para la sociedad local. Cuenta con una oferta cultural diversificada, ya sea representada por bienes de carácter material e inmaterial. Posee múltiples espacios de socialización e intercambio como: bibliotecas, escuelas de arte, espacios culturales independientes (ECI), paseos, plazas y parques, entre otros.

Por la emergencia sanitaria (Covid- 19), desde principio del 2020 las actividades de la agenda cultural programada por el municipio de Bahía Blanca fueron suspendidas. En el transcurso de ese año se fueron reactivando algunas de ellas de forma virtual a través de la propuesta “Cultura on-line”. A fines del 2020 y principio del 2021 se restablece la presencialidad en los espacios culturales del partido implementando para cada situación protocolos de cuidado.

---

<sup>5</sup> Desde los comienzos de la actividad los museos son parte de los circuitos diagramados por esta área como atractivos turísticos, teniendo una participación activa en el desarrollo de las propuestas a partir de las visitas guiadas. Estos paseos se ofrecen en forma gratuita a visitantes, residentes y población educativa. En fechas puntuales se organiza en forma coordinada visitas guiadas especiales adaptando las muestras de los museos a temáticas específicas.

<sup>6</sup> Bahía Turismo. Circuitos Turísticos <<https://www.bahia.gob.ar/conoce/>>



#### 4. Capítulo IV: Análisis de la temática de estudio: Museos públicos del partido de Bahía Blanca

##### 4.1. Los museos públicos del partido de Bahía Blanca y su gestión

El partido de Bahía Blanca posee una intensa actividad artística y cultural desarrollada por entidades públicas y privadas que la convierten en referente regional en el ámbito del arte y la cultura.

La investigación propone analizar los museos de gestión pública del partido, los cuales conservan, investigan y difunden el patrimonio público (Ferrowhite- Museo taller, 2Museos: Museo Bellas Artes (MBA)- Museo de Arte Contemporáneo (MAC), Museo del Deporte, Museo Fortín Cuatrerros, Museo Archivo Histórico, Museo del Puerto, Museo de Ciencias). Dichos museos no solo se localizan en la ciudad cabecera, sino que se distribuyen en otras localidades que conforman el partido (figura 2).

Figura 2

#### Los museos de gestión municipal del partido de Bahía Blanca



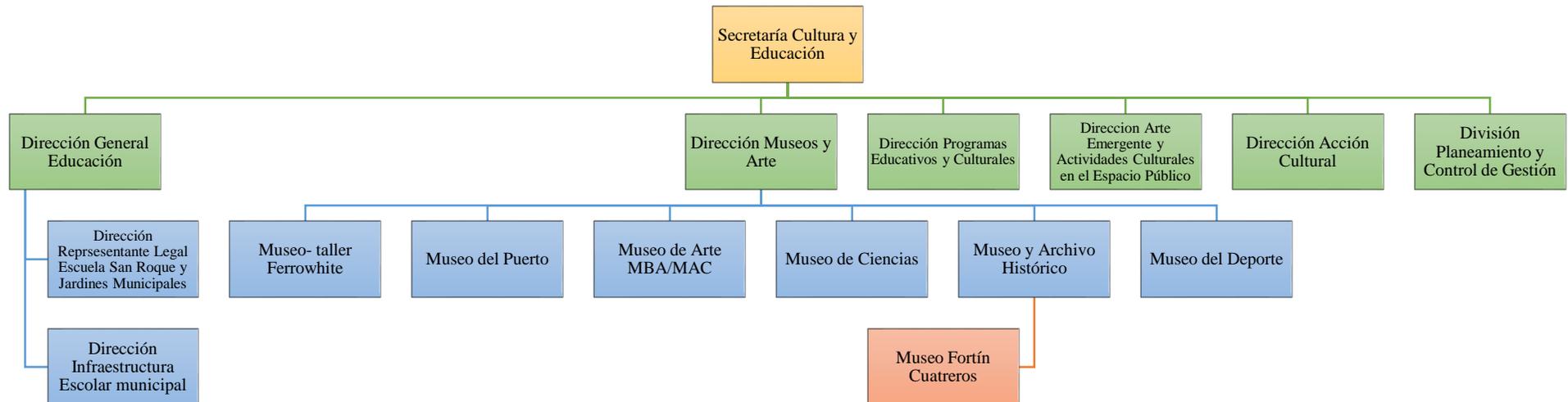
Fuente: Huici, D., 2021, sobre la base de Open Street Maps.

La Dirección de Museos y Arte del municipio, a través del Instituto Cultural, es el organismo encargado de la gestión y articulación institucional de estos espacios (Tabla D).

Cada una de estas instituciones de gestión pública, además de su recorrido habitual, pone a disposición distintas propuestas al visitante que van desde muestras temporarias, charlas, presentaciones, talleres, conciertos, comidas, picnics, entre otros, siempre respetando la temática de cada museo.

Tabla I

**Organigrama de la Secretaría de Cultura y Educación del Municipio de Bahía Blanca**



Fuente: Huici, D., sobre la base de la página oficial del Municipio de Bahía Blanca, 2021.

La siguiente información se obtuvo a partir de entrevistas en profundidad realizadas a los responsables y equipo de trabajo de los museos, entre los meses de enero - febrero del 2020 y abril del 2021 (Ver anexo 2).

Cada museo de gestión pública presenta una estructura organizativa propia y recursos humanos capacitados, aunque les es difícil sostener competencias específicas y abocarse a una tarea en particular. El personal de cada museo depende del municipio de Bahía Blanca y, por ende, recibe sueldos municipales. La provisión de los servicios básicos (luz, gas, agua, internet) que reciben las instituciones también es solventada por el municipio.

Cada una de las actividades que los museos desarrollan tiene relación directa con un concepto general. En su mayoría poseen proyectos anuales (llamémoslos planes museológicos) y una vez finalizado el año se evalúa el resultado de éstos y, en caso de ser satisfactorio, se ajusta a cada experiencia para el próximo período.

Los museos, tanto los de larga data como los contemporáneos, han percibido cambios en su gestión, algunos más significativos que otros. En el caso del **Archivo Histórico**<sup>7</sup> (Figura 3) y el museo **Fortín Cuatrerros**<sup>8 9</sup> (Figura 4), a lo largo de su historia, tuvieron directores procedentes de otras localidades que, en cierta manera, generaron compromisos diferentes. La actual directora menciona que la década de los ochenta significó un gran y notable giro en la visión de los museos porque surge la idea de dejar de ser solo un espacio que recibe visitantes para dar paso a la interacción y al diálogo con la comunidad, un lugar de encuentro y creador de experiencias. En el caso puntual de Fortín Cuatrerros la entrevistada sostiene que, en los últimos años, disminuyó el interés por la cultura, la historia y la identidad del pueblo de Gral. Daniel Cerri.

---

<sup>7</sup> Monumento Histórico Nacional- Decreto PEN N° 1.020, agosto 2004. Monumento Histórico Provincial- Ley N° 13.427, enero 2006.

<sup>8</sup> Monumento Histórico Nacional- Decreto N° 14.119, junio 1944. Monumento Histórico Provincial- Ley N° 11.918, 1997.

<sup>9</sup> El cargo de dirección de ambas instituciones concierne a la misma persona.

Figura 3

**Museo Archivo Histórico**



Fuente: Huici, D., 2021.

Figura 4

**Museo Fortín Cuatrerros**



Fuente: Museo Fortín Cuatrero, 2016.

Con respecto a los últimos diez años en la gestión del MBA/MAC (Figura 5) un cambio verdadero fue lograr que el museo sea un espacio más abierto, participativo e inclusivo con la comunidad.

Figura 5

**Museo de Bellas Artes y Arte contemporáneo**



Fuente: Huici, D., 2021.

El equipo de trabajo del **museo del Puerto** (Figura 6), por su parte, siempre ha manejado los contenidos con una continuidad fuerte a lo largo de los años con personas que pensaban distinto, pero sin que esto perjudicara su dinámica de trabajo. Así, un equipo formó al otro y realizó el pasaje de saberes, contenidos, prácticas, experiencias acumuladas hasta el presente. Se percibieron pequeños cambios con respecto a la gestión, no de cambio de mirada sino de revisión de la propia práctica. Considerando el contexto histórico, luego de la década de los noventa y las transformaciones que sufre el puerto de Ingeniero White, se aplica de manera directa el modelo neoliberal en el territorio con el que el museo trabajaba. Es por ello que empieza a haber otra mirada con respecto al presente del pueblo y su puerto.

Figura 6

### Museo del Puerto de Ingeniero



Fuente: Huici, D., 2021.

Por su parte, en sus comienzos, el **museo- taller Ferrowhite** (Figura 7) apuntó a trabajar con la memoria de trabajadores ferroviarios y portuarios y el trauma del proceso de privatización con el estado de bienestar en la década de los noventa. Por una cuestión cronológica esas personas fueron falleciendo, por lo que, en el año 2015, se dio la apertura de un nuevo espacio que pone en el centro de atención en mujeres, hombres, familias, adolescentes y niños del Ingeniero White contemporáneo. Personas con otro bagaje cultural, historia y esquema laboral de sus vidas, también con otras demandas y necesidades. Ello no significa que se dejó de hablar del ferrocarril, pero ampliaron su discurso para interpelar a ese público.

Figura 7

### Museo -Taller Ferrowhite



Fuente: Municipio de Bahía Blanca, 2020.

Con respecto al **museo de Ciencias** (Figura 8), éste no percibe cambios significativos pero la directora destaca que en determinados momentos ha habido más disponibilidad de recursos que en otros.

Figura 8

### Museo de Ciencias



Fuente: Museo de Ciencias, 2021.

El más joven de los museos municipales, el **museo del Deporte** (Figura 9), con una década desde su fundación, no ha manifestado cambios con respecto a su visión y misión para con la institución, su objetivo continúa siendo la puesta en valor y resguardo del patrimonio deportivo de la ciudad.

Figura 9

**Museo del Deporte**

Fuente: Huici, D., 2021.

**4.2. Actores sociales que participan en las estrategias recreativas de gestión**

Con la creación del Instituto Cultural<sup>10</sup> ocho museos de la ciudad quedaron bajo su dirección, perdiendo autonomía y jerarquía, pero se puede afirmar que son autónomos en cuanto a temática y contenido, no dependen de una línea general-jerárquica más allá de la organización del equipo de trabajo. El Instituto Cultural respeta las lógicas de cada museo ya que las mismas tienen propuestas claras a excepción de temas puntuales cuando el mismo propone un tema en particular y cada una de estas instituciones decide un contenido con relación a su público y temática. También ofrece determinadas herramientas y/o servicios como traslados, entrega o préstamos de utilería. Es la institución que se encarga de aprobar los proyectos y actividades junto con el presupuesto correspondiente que los museos proyectan realizar para cada año. Puede ocurrir también que, en el transcurso, surjan actividades que no estén contemplados por el Instituto Cultural del municipio.

Algunos de los museos tienen lo que se denomina “Asociación de Amigos del Museo” como sucede con el Museo del Puerto, el MBA/MAC, el Museo- taller Ferrowhite y

<sup>10</sup> En el año 2004, la ordenanza 12.711 crea el Instituto Cultural de la ciudad de Bahía Blanca, el mismo es el encargado de “asistir al Departamento Ejecutivo en el diseño, ejecución y supervisión de las políticas municipales en materia de conservación, promoción, enriquecimiento y difusión del patrimonio histórico y cultural de la ciudad de Bahía Blanca”. Además, establece que el Instituto Cultural tendrá partida presupuestaria propia bajo la dirección de un director designado por el Departamento Ejecutivo, el cual será el funcionario con rango de Secretario Municipal (Municipio de Bahía Blanca, 2004).

En enero de 2021, el Intendente de la ciudad designa un nuevo Director del Instituto Cultural de Bahía Blanca, tras la renuncia del anterior. Junto con la nueva Dirección, se crea el Gabinete Cultural de Bahía Blanca, que dependerá del Instituto Cultural. “El Gabinete Cultural estará integrado por tres Directores, quienes trabajarán de manera coordinada y horizontal junto con el Director del Instituto, en la búsqueda de consensos y para lograr el diseño de una política cultural que incluya a todos los sectores de la cultura bahiense, y que se convierta en política de Estado de la ciudad” (Municipio de Bahía Blanca, 2021).

Museo del Deporte. Son agrupaciones sin fines de lucro que, de forma voluntaria, colaboran activamente con los museos ya sea en acciones y actividades o en la búsqueda de recursos. Los museos restantes tienen el aporte y subsidio de empresas locales y de terceros. El Museo de Ciencias y el MBA/MAC disponen de la colaboración de voluntarios y/o pasantes, fundaciones y asociaciones; también se celebran convenios con los departamentos de Geografía y Turismo y el de Economía de la Universidad Nacional del Sur desempeñando tareas y actividades en conjunto con intereses en común.

Con respecto a los directivos municipales se procedió a la consulta de la Dicción de Turismo del municipio para conocer la modalidad de trabajo con respecto a los museos de gestión pública del partido. La entrevista se realizó a la Lic. Karina Sánchez, quien confirmó que los museos son parte de los circuitos diagramados por el área de Turismo del municipio de Bahía Blanca, como atractivos turísticos, teniendo una participación activa en el desarrollo de las propuestas a partir de las visitas guiadas. Estos paseos se ofrecen en forma gratuita a visitantes, residentes y población educativa. En fechas puntuales se organizan en forma coordinada visitas guiadas especiales adaptando las muestras de los museos a temáticas específicas. Asimismo, existen actividades organizadas en forma conjunta y que involucran la adhesión y acompañamiento de los museos. Cabe destacar que en las diferentes propuestas se coordinan los contenidos como así también los aspectos metodológicos para lograr un desarrollo adecuado de la visita.

Sobre las actividades que ofrecen al visitante, desde esta área se promociona la oferta museística de la ciudad a través de diferentes medios digitales. En tanto, todos los jueves se realiza una agenda turística cultural en la cual se brinda a visitantes y residentes información específica de las actividades programadas.

Cuando se consultó por la cancelación de actividades recreativas y turísticas debido al Covid-19, la entrevistada respondió que no había actividades propuestas y hasta la fecha no hay proyecto en carpeta a partir del dictamen del Decreto de Necesidad y Urgencia 260/2020 por parte de Presidencia de la Nación. No obstante, la idea es comenzar a proyectar y desarrollar a mediano plazo diversas actividades vinculadas a los museos.

#### **4.3. La recreación y la difusión como herramientas estratégicas en el patrimonio de los museos públicos del partido**

Todos los entrevistados coincidieron que la recreación es una estrategia de gestión del patrimonio museístico. En el caso del **Museo Archivo Histórico**, la institución genera y

diseña actividades para incrementar la afluencia de público y dejar de ser un espacio contemplativo para ser uno más participativo a lo que la directora sostiene que es necesario que lo sea, que se establezca el diálogo entre el visitante y lo que ve. También agrega que el museo está muy restringido por los espacios y además en una actividad recreativa intervienen varios actores.

En cuanto al **Museo Fortín Cuatrerros**, su público dominante es la comunidad educativa (inicial, primario y secundario) por lo que la entrevistada considera a la recreación como una manera alterna de contar la historia. Por ello es imprescindible aplicar actividades didácticas e interactivas, para ese rango etario mencionado anteriormente, haciendo siempre referencia a la historia.

El (ex) director del **MBA/MAC**<sup>11</sup>, manifiesta que el equipo de trabajo del museo trata de que todas las muestras y/o actividades que ofrecen al público sean participativas, es decir un recorrido participativo. Apuestan a la experiencia en la visita “haciendo algo”, co-creando y con participación en conjunto. Buscan valorar el aprendizaje por fuera de la educación formal, compartir, discutir, buscar consensos.

La directora del **Museo del Puerto** considera que el museo debe tener propuestas recreativas, pero con una visión educativa y de enseñanza entre el pasado y el presente de la localidad y su puerto para que el museo no caiga en la idea de algo estático. Consideran la recreación como una irrupción de la educación formal.

En cuanto al **Museo-taller Ferrowhite**, éste no utiliza el término recreación sino uno más abstracto que es mediación, y dentro de la misma hay actividades que pueden llamarse recreativas. Al director de este museo le parece interesante la palabra creación- creativa, emparentable con la idea del museo-taller, el aprender y reflexionar a través del hacer con las modestas herramientas con las que dispone. Su deseo como museo sería que todos los visitantes tengan la experiencia del hacer.

En el **Museo de Ciencias** están de acuerdo con respecto a la recreación como estrategia de gestión museal, a lo que la directora menciona que se busca mayor interacción con sus visitantes. Una opción es la producción de réplicas de algunos de los bienes y objetos que se exhiben en el museo y la realización de actividades lúdicas como una opción de acercamiento a la institución. Es decir, no abandonar la característica tradicional de

---

<sup>11</sup> Christian Díaz, director del MBA/MAC (2018-2021).

protección y custodia de los museos, pero sí incrementar las funciones en las mismas, trabajar de otra forma y con salidas a la comunidad de mayor interacción y accesibilidad.

El **Museo del Deporte**, a través de la recreación, abre lugar a las diferentes disciplinas deportivas que en la ciudad se practican y para ello varían las muestras y temáticas.

Además, todos los museos entrevistados consideran a la difusión como una herramienta estratégica para captar y llegar al público. La información que se visualiza en la siguiente tabla se obtuvo a partir de la exploración de aplicaciones y páginas webs (ver tabla II). De esta manera se observa que la mayoría está presente en redes sociales. Cada museo dispone de un Instagram donde interactúan con un público joven y Facebook con un público adulto. Algunos de ellos poseen una cuenta de Twitter. Son conscientes que las redes necesitan cierta dinámica, rapidez y una constancia permanente. También se observó si los museos poseen página web propia o si forman parte de otras más amplias como: Argentina Turismo (<https://www.argentinaturismo.com.ar/>), sitio oficial Municipio de Bahía Blanca (<https://www.bahia.gob.ar/>), Argentina Viajera (<http://www.argentinaviajera.com.ar/>), canal de Youtube (<https://www.youtube.com/>), Registro de Museos Argentinos (RAM), Tripadvisor (<https://www.tripadvisor.com.ar/>) y Google Maps (<https://www.google.com.ar/maps>).

Asimismo, buscan tener presencia en distintos medios de comunicación a nivel local. Su intención es comunicar las diferentes actividades, pero a la vez concretar aquellas que los museos ya vienen realizando. También tienen a disposición el área de comunicación del Instituto Cultural, así como el del área de Turismo de la ciudad. Paralelamente a las funciones tradicionales de los museos de conservación, documentación y difusión patrimonial dichas instituciones complementan su labor con el desarrollo de actividades de investigación en torno a determinadas temáticas, así como la publicación de artículos científicos y libros. Además, son partícipes en congresos, exhibiciones, muestras y actividades académicas que contribuyen a afianzar y fortalecer la misión de custodia de los museos.

Tabla II

**Herramientas de difusión empleadas por los museos**

	Página oficial	Facebook	Instagram	Twitter	Youtube	Municipio de Bahía Blanca	Google Maps	TripAdvisor	Argentina Turismo	Argentina Viajera	RAM <sup>12</sup>
<b>MBA/MAC</b>	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X
<b>Museo del Puerto</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Museo Archivo Histórico</b>	X <sup>13</sup>	X	X		X	X	X	X	X	X	
<b>Museo Fortín Cuatrerros</b>		X	X			X	X			X	
<b>Museo-taller Ferrowhite</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
<b>Museo de Ciencias</b>	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X
<b>Museo del Deporte</b>		X	X	X	X	X	X	X			

Fuente: Huici, D., 2020

<sup>12</sup> El Registro de Museos Argentino (RMA) es una herramienta de gestión pública. Reúne a todos los museos del país (sean nacionales, provinciales, municipales, privados y/o mixtos) en una plataforma web<sup>12</sup>. La misma busca generar una red y dar visibilidad a la comunidad de museos de todo el territorio nacional para contribuir a la construcción de espacios de intercambio entre instituciones y promover el trabajo conjunto entre la Dirección Nacional de Museos y las autoridades de patrimonio y museos de todo el país. Registro de Museos Argentino. Disponible en: <RMA.cultura.gob.ar>

<sup>13</sup> La X en color rojo indica que el museo dispone de esa herramienta de difusión, pero se encuentra desactualizada.

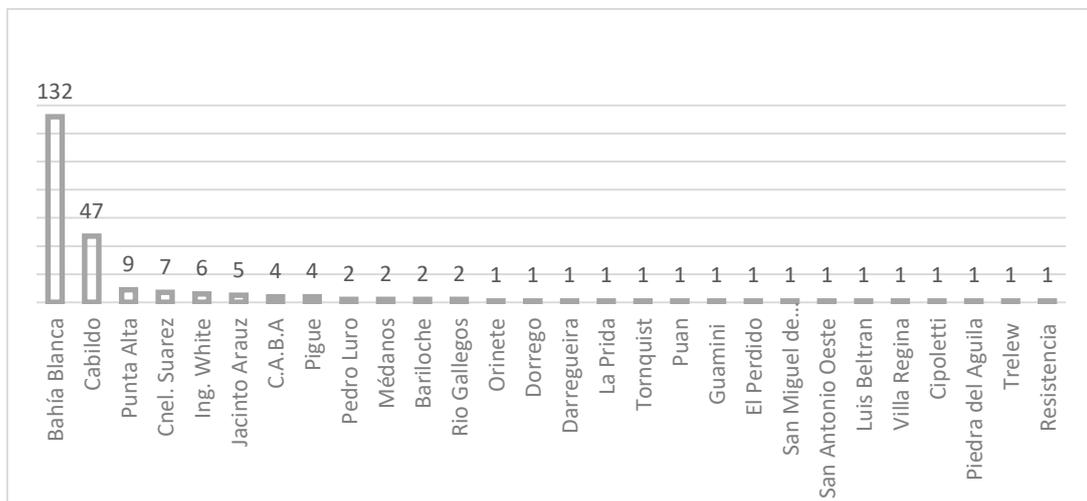
#### 4.4. Estudio de visitantes de las instituciones museísticas públicas locales

Con el propósito de conocer el perfil del visitante de los museos de gestión municipal del partido de Bahía Blanca, se realizó una encuesta, cuyos resultados se muestran a continuación. Se elaboró un cuestionario estructurado de preguntas abiertas y cerradas. Éstos fueron efectuados vía Internet a través de la aplicación Google Forms<sup>14</sup>, con una muestra de tipo no probabilística, con un tamaño de 245 personas elegidas al azar, cuyo rango etario varía entre los 15 y más de 60 años.

Respecto al género de los encuestados, más del 75% fue de género femenino, siendo en su mayoría (71 %) residentes de la ciudad de Bahía Blanca. En cuanto al lugar de origen de los encuestados predominó Bahía Blanca, y en menor medida, residentes de la región como Cabildo e Ingeniero White (partido de Bahía Blanca), también de la localidad de Punta Alta (partido de Cnel. Rosales), Pedro Luro (partido de Villarino), Cnel. Suarez (partido de Tornquist), Jacinto Arauz (provincia de La Pampa), ciudades como San Carlos de Bariloche, Mar del Plata y CABA, y demás localidades que en la figura 3 se detallan.

Figura 10

#### Lugar de origen de los encuestados



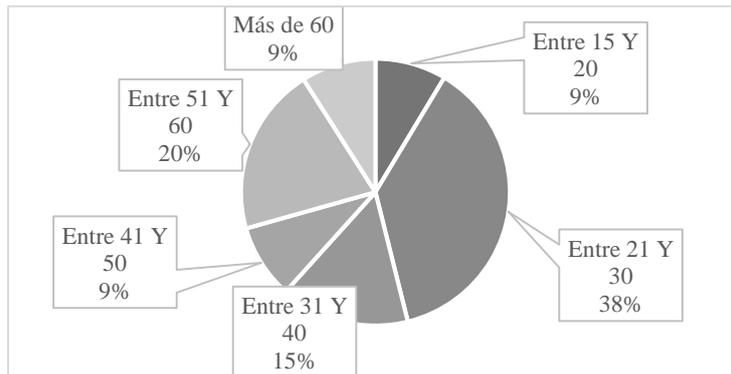
Fuente: Huici, D., 2021 sobre la base de datos recogidos a través de Google Forms.

<sup>14</sup> Inicialmente se definió para esta investigación obtener la información a través de cuestionarios a realizar en cada una de estas instituciones de forma presencial. Por motivo de la emergencia sanitaria (Covid- 19), ello no fue posible, todo el ciclo 2020 los museos permanecieron cerrados al público. Aun así continuaron con sus respectivas actividades a través de la modalidad virtual.

Los museos presentan un público variado y diverso que va desde niños y familias hasta adultos mayores. En cuanto a la edad de los encuestados el rango etario con mayor respuesta fue entre los 21 y 30 años (Figura 4).

Figura 11

**Edad de los encuestados**

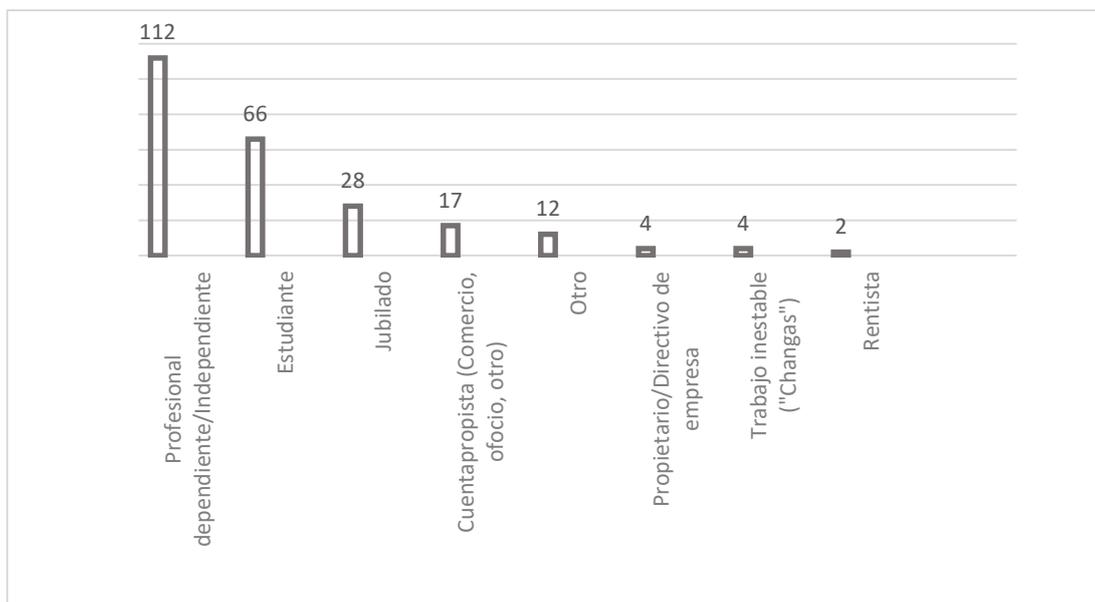


Fuente: Huici, D., 2021 sobre la base de datos recogidos a través de Google Forms.

Otro de los aspectos a analizar fue la profesión/ocupación de los encuestados, una variable donde se observó gran diversidad de actividades laborales; registrándose la mayoría de las respuestas entre profesional dependiente/ independiente y estudiantes (Figura 12).

Figura 12

**Ocupación**



Fuente: Huici, D., 2021 sobre la base de datos recogidos a través de Google Forms.

Respecto a la pregunta sobre museos, el 72% de los encuestados ha visitado alguna vez los museos de gestión municipal (Figura 13). Por su parte, el 28% no lo ha hecho nunca, manifestando su inasistencia a causa de la falta de información y propuestas de interés, un 65%, mientras que un 22% alega que no le interesa concurrir a los mismos (Figura 14).

Figura 13

**Visitas a los museos municipales del Partido de Bahía Blanca**

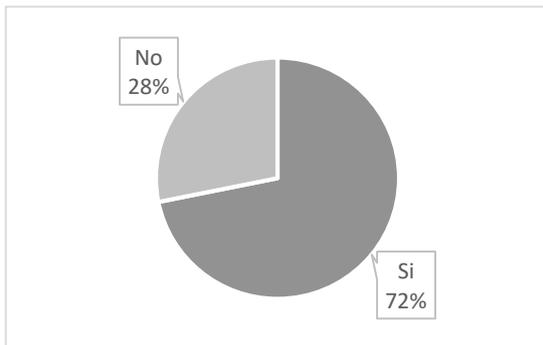
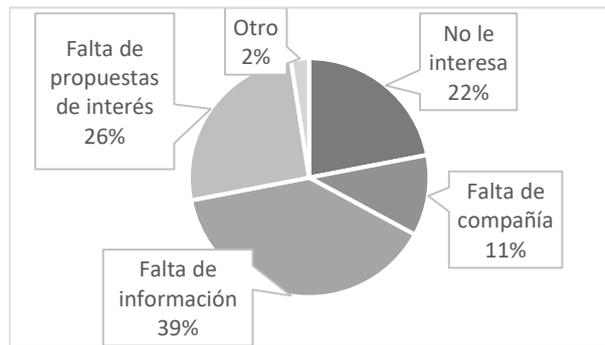


Figura 14

**Motivos por inasistencia a estos espacios**

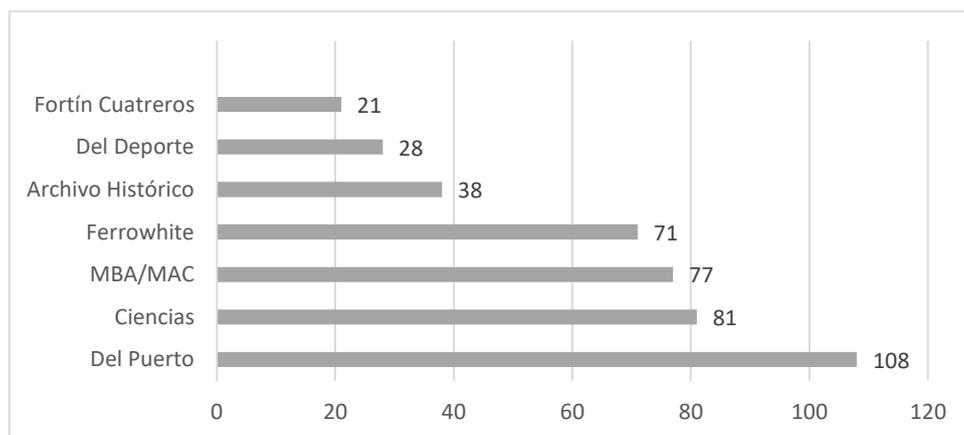


Fuente: Huici, D., 2021 sobre la base de datos recogidos a través de Google Forms.

De las 172 respuestas afirmativas, los museos que mayormente han sido visitados por los encuestados son: museo del Puerto, de Ciencias, MBA/MAC y el museo-taller Ferrowhite (Figura 15).

Figura 15

**Museos de gestión municipal que han visitado los encuestados**

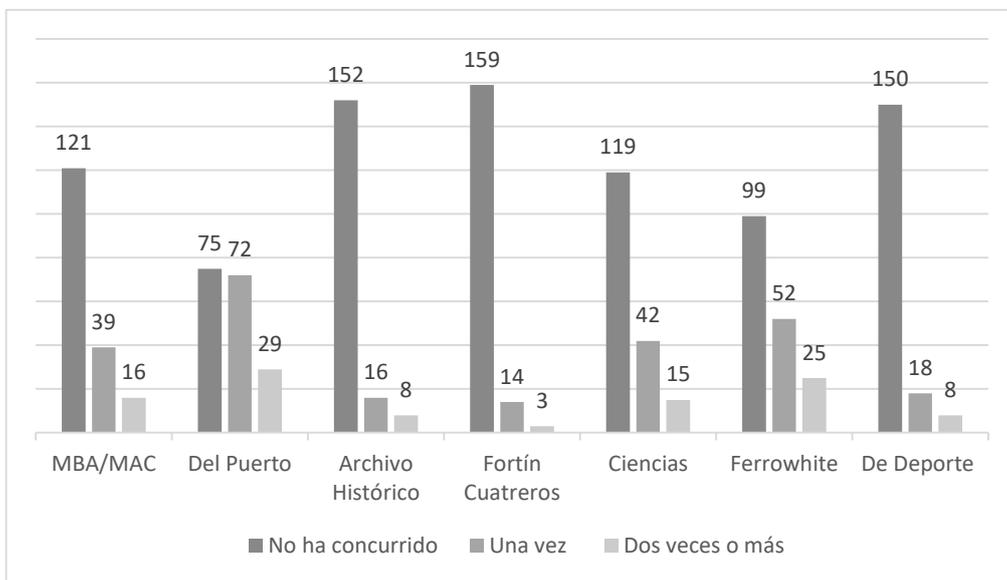


Fuente: Huici, D., 2021 sobre la base de datos recogidos a través de Google Forms.

Con respecto a la frecuencia de visita al/los museo/s en los últimos cinco años los menos visitados son: Fortín Cuatrerros, Archivo Histórico y del Deporte, con porcentajes similares. Respecto a los cinco museos restantes en algunos casos duplicaron la concurrencia a comparación de estos primeros. Los museos situados en la localidad de Ingeniero White (del Puerto y museo-taller Ferrowhite) fueron las instituciones con mayor cantidad de personas que han asistido dos veces o más a estos espacios en el lapso de los últimos cinco años (Figura 16).

Figura 16

**Concurrencia a los museos de gestión municipal en los últimos 5 años**

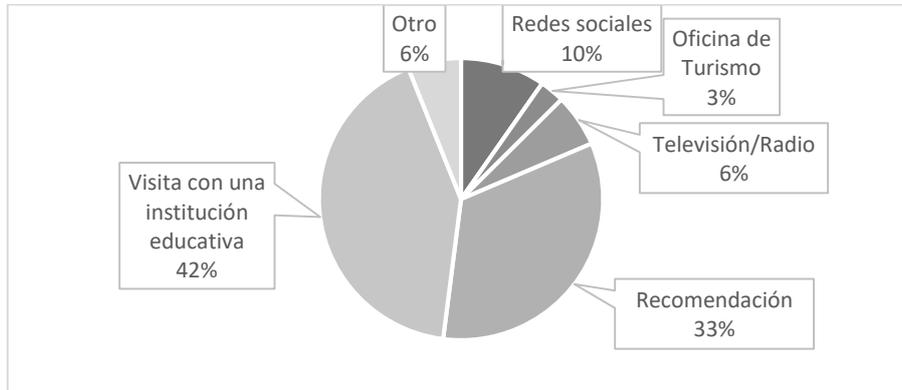


Fuente: Huici, D., 2021 sobre la base de datos recogidos a través de Google Forms.

Los encuestados conocen la existencia de los museos ya sea por visita con una institución educativa o por recomendación, y en menor medida a través de la oficina de turismo y radio/televisión (Figura 17).

Figura 17

**Conocimiento sobre la existencia de los museos seleccionados**

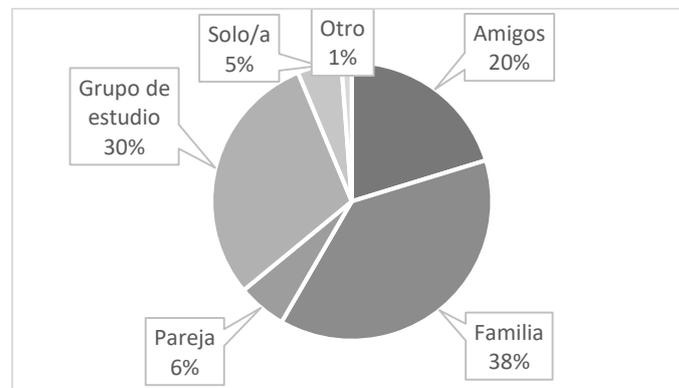


Fuente: Huici, D., 2021 sobre la base de datos recogidos a través de Google Forms.

Respecto a la compañía, se observa que los encuestados suelen concurrir a los museos en familia o con amigos, siendo visitantes de fin de semana. También manifestaron acudir a estos espacios con grupos de estudio (Figura 18).

Figura 18

**Con quien asistió al/ a los museo/s**



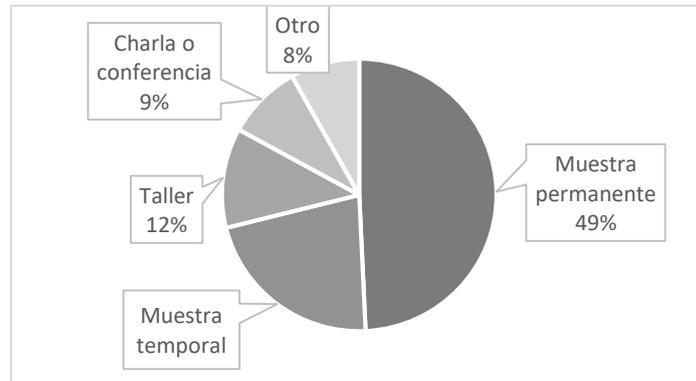
Fuente: Huici, D., 2021 sobre la base de datos recogidos a través de Google Forms.

En cuanto a las motivaciones que han llevado a visitar por última vez estos museos se recaba la siguiente información. Por un lado, por muestra permanente (49%) y temporal (22%). La comunidad encuestada ha manifestado haber participado en talleres (12%). En la opción “otro” se destaca que los visitantes asistieron a estos establecimientos como visita complementaria al paseo portuario durante los fines de semana (Figura 19). Todos

los museos ofrecen al público interesado charlas y conferencias en función a la temática de cada una de estas instituciones.

Figura 19

**Motivos por los cuales asistió la última vez al/los museo/s**



Fuente: Huici, D., 2021 sobre la base de datos recogidos a través de Google Forms.

Las razones por las que no asisten con más frecuencia a los museos son por la falta de propuestas de interés y compañía. Además, la mitad de los encuestados manifestó como otra de las razones la falta de información y el desinterés por estos espacios (Figura 20). Más de la mitad de los encuestados no tiene conocimiento sobre las actividades que los museos le ofrecen a la comunidad (Figura 21).

Figura 20

**Motivos de inasistencia a estos espacios**

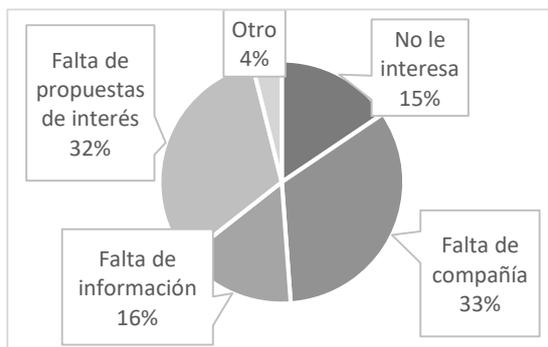
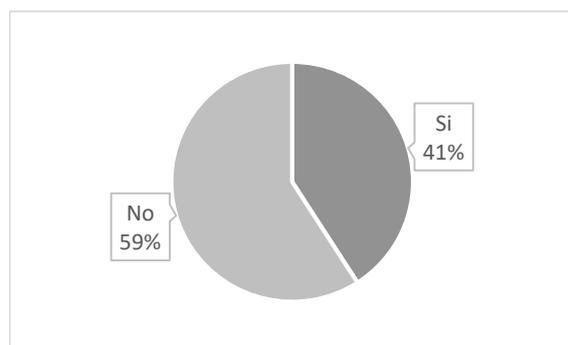


Figura 21

**Conocimiento sobre las actividades que los museos ofrecen al visitante**

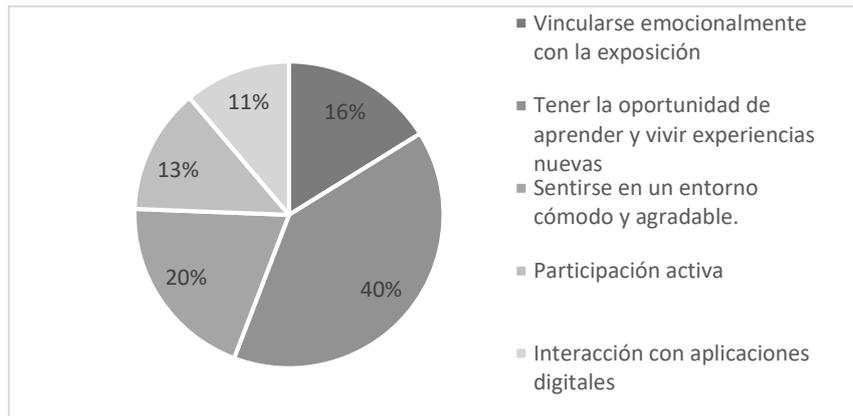


Fuente: Huici, D., 2021 sobre la base de datos recogidos a través de Google Forms

Con respecto a las expectativas y prioridades al momento de visitar un museo, los encuestados optan entre las opciones presentadas, siendo lo más representativo (40%) tener la oportunidad de aprender y vivir experiencias nuevas, sentirse en un entorno cómodo y agradable y vincularse emocionalmente con la exposición.

Figura 22

**Expectativas y prioridades al momento de visitar un/los museo/s**



Fuente: Huici, D., 2021 sobre la base de datos recogidos a través de Google Forms.

Con respecto a la última pregunta de la encuesta se solicitaba a los participantes que dejaran una opinión o propuestas con respecto a los museos municipales del partido. Las mismas fueron: mayor alcance de las actividades y cantidad de eventos programados, ampliación de horarios de apertura, falta de comunicación de las distintas actividades y eventos que ofrecen al público, ampliar la participación comunitaria. La respuesta con mayor coincidencia fue la difusión. Los encuestados manifestaron que los museos podrían mejorar la misma a través de mayor publicidad y promoción.



## Capítulo V: DIAGNÓSTICO INTEGRAL Y REFLEXIONES FINALES



## **5. Capítulo V: Diagnóstico integral y reflexiones finales**

### **5.1. Diagnóstico integral**

La ciudad de Bahía Blanca es cabecera del partido homónimo y es sede administrativa, educativa, comercial e industrial por su posición estratégica en cuanto a conectividad. Las demás localidades que conforman el partido son: Ingeniero White, Gral Daniel Cerri y Cabildo.

El partido de Bahía Blanca es acreedor de un importante patrimonio histórico y cultural. Desde las áreas correspondientes del municipio se ofrece una amplia variedad de actividades recreativas ya sea en los múltiples espacios que el partido acredita como: museos, bibliotecas, escuelas de arte, espacios culturales independientes (ECI), paseos, plazas y parques, entre otros. Entre los gestionados por el municipio de la localidad se destacan los museos, caracterizados por ser instituciones gratuitas, participativas, inclusivas y abiertas a la comunidad. Estos museos de carácter público no solo se encuentran en la ciudad de Bahía Blanca, sino también en las localidades cercanas a la misma como Ingeniero White y Gral. Daniel Cerri. A pesar de las distancias entre sí en las que se emplazan estos establecimientos culturales, es importante destacar que existe una distribución cultural dentro del partido.

El Instituto Cultural, además de coordinar la actividad de los museos, se encarga de regular y trabajar en políticas culturales y artísticas del municipio, a saber: el Teatro Municipal, la Comedia, el Fondo Municipal de las Artes, la cultura emergente, el arte urbano, el Centro de Estudios Folclóricos, las bibliotecas populares, entre otros. El mismo desarrolla planes, programas y proyectos que impulsan la gestión de la oferta cultural de la localidad. A pesar de que los museos son dependientes de un organismo público, se destaca el respeto a la lógica de cada uno de ellos, ya que los mismos disponen de objetivos e ideas claras de acción y han sabido reinventarse y adaptarse a nuevas necesidades y realidades a lo largo del tiempo.

Desde el punto de vista económico, el Instituto Cultural es el organismo encargado de aprobar el presupuesto anual correspondiente para estos espacios. No obstante, algunos de ellos también participan en concursos de proyectos de investigación para obtener recursos económicos alternativos.

Con respecto a la gestión museística, cada una de estas instituciones municipales presenta una estructura organizativa propia y cuenta con recursos humanos capacitados en alguna

temática específica. Algunos de los museos poseen plan museológico, el objetivo de este es que cada plan de acción sea relevante para las comunidades en la que se insertan, responder a problemáticas ambientales, implementar programas para ser inclusivos, incorporar debates sociales contemporáneos e incluso realizar exposiciones para dar cuenta de situaciones sociales conflictivas. Este cambio de perspectiva de los museos los convierte en espacios de referencia y de mediación para producir las transformaciones sociales necesarias.

El equipo de trabajo de cada museo cuenta con voluntarios, profesionales y personal de la Municipalidad y se consolida como un factor significativo para el desarrollo de estas instituciones, aunque en reiteradas ocasiones el desarrollo de determinadas actividades o labores se dificultan ya que una misma persona debe cumplir varias funciones. A su vez, y frente al escaso recurso humano que tienen los museos, cuentan en algunas oportunidades con la colaboración de vecinos, otras asociaciones, sociedades, colectividades y áreas del Municipio de Bahía Blanca. Resulta interesante mencionar la relevancia que adquiere la participación de la comunidad en la conservación del legado patrimonial, y eso se puede observar a través de la asociación de amigos de los museos, quienes colaboran en proyectos y/o actividades y en la difusión.

Además de las entrevistas realizadas a cada uno de los directores de los museos públicos, se consideró oportuno la consulta a miembros tanto de la Dirección de Museos y Arte como de Turismo del municipio con el propósito de conocer la modalidad de trabajo que los mismos mantienen hacia estos espacios culturales. Solo se obtuvieron respuestas de la directora de turismo, la cual mencionó las actividades que esta área ofrece con respeto a la temática de museos del partido, además de confirmar la proyección y desarrollo próximo de nuevas iniciativas vinculadas a los museos en conjunto con la Dirección de Museos y Arte del municipio de Bahía Blanca.

Con respecto al tema de investigación de la tesina, todos los entrevistados (directivos y equipo de trabajo de los museos) consideran a la recreación como una estrategia dentro de la gestión del patrimonio museal. Es menester aclarar que no existe una única definición válida, sino que cada uno entiende a la recreación de una forma peculiar. Los interrogados no asocian este término únicamente con lo lúdico y/o la diversión, sino que también tiene una connotación placentera, educativa y/o creativa.

Diversidad de actividades son las que ofrecen estas instituciones culturales a los visitantes además de sus respectivas muestras permanentes. Posicionar a los museos como centros

de aprendizaje no es su único fin, sino también que se visualicen como espacios de intercambio, de encuentro, de debate y por qué no potenciar el esparcimiento y la recreación.

Asimismo, los entrevistados coincidieron que la difusión es una herramienta estratégica para captar y llegar al público, en consecuencia, están presentes en redes sociales, páginas webs oficiales y otras plataformas digitales, sean de índole turístico o cultural. Más allá de los fines promocionales, al interactuar con estas herramientas buscan construir un vínculo con potenciales visitantes y afianzar los existentes. A los museos se les presenta una oportunidad distinta de establecer un diálogo constante y variado con todo tipo de público, este acercamiento permite llegar a más personas que las campañas de difusión tradicional y además atraen nuevos sectores de público a los museos.

Frente al contexto de pandemia del año 2020, los museos debieron cerrar sus puertas lo que llevó a que optimicen sus técnicas de difusión a través de estas redes sociales y así no interrumpir en su totalidad las actividades previamente programadas, también significó la incorporación de nuevas. De esta manera, acompañan al público desde la virtualidad. Entre las estrategias que optaron para acercarse al público, se pueden mencionar charlas, talleres, cursos y concursos, tutoriales, podcast, actividades lúdicas para el público infantil, entre otros.

Es importante destacar que los museos de Ing. White, pese al contexto de pandemia, llegaron a los hogares de algunos de sus vecinos a través de la entrega de kits de herramientas para sus talleres (mini bordado del museo del Puerto y taller de huerta de Ferrowhite). De esta manera, esos museos continuaron el diálogo con su comunidad. No obstante, otros museos también implementaron otras maneras de acercarse al público a través de actividades en las redes sociales con reciprocidad.

En cuanto al conocimiento de la comunidad sobre los museos de gestión municipal, se destaca que hay un bajo porcentaje del que nunca visitó alguno de los museos que existen en el partido y la razón de esto es la falta de información y actividades de interés como una barrera a la participación cultural.

Asimismo, se indagó sobre las expectativas y prioridades de la comunidad al momento de planificar una visita a estos museos. Mediante los datos recogidos se percibe la escasa participación continua por parte de los encuestados hacia estos espacios, algunos más concurridos que otros como es el caso de los museos localizados en Ingeniero White y,

en el caso de la ciudad de Bahía Blanca, el museo de Ciencias y el MBA/MAC son los lugares donde se observó más presencialidad y donde se percibió la mayor variedad de actividades ofrecidas al público. En el caso de Fortín Cuatrerros, es el museo que presentó, entre los encuestados, la menor cantidad de visitas entre los siete restantes. En este último caso y, por percepción propia de la entrevistada de este museo, se destaca que el mismo sufre un declive en cuanto a la cultura, la historia y la identidad del pueblo de Gral Daniel Cerri, por el desinterés y la suspensión de determinadas actividades consideradas exitosas, actitud validada por la falta de recursos y de presupuesto.

Por otro lado, se observa que los visitantes a los museos no cuentan en su mayoría con la información precisa sobre los mismos, en consecuencia, muchos llegan a visitar estos espacios sin contar con una planificación previa y sin saber con certeza sobre la actividad o muestra que van a encontrar.

Esto no significa que exista un desinterés de la población por los museos, sino al contrario, la situación de pandemia permitió que estas instituciones generen mayor difusión y seguramente logró llegar a captar mayor público. Las actividades presenciales a corto plazo permitirán ratificar si las visitas a los museos forman parte del tiempo libre de los residentes y visitantes.

#### **5.1.1. Matriz de los “Momentos de la Verdad”**

A continuación, se presenta la Matriz de los “Momentos de la verdad” (Tabla III), a partir del diagnóstico realizado con anterioridad. Dicha matriz es una herramienta que permite hacer un análisis de un contexto determinado (Paris, 2011, Pinassi, 2012, Birkenstok, 2021). La misma tiene como finalidad presentar una recopilación de aquellas variables turístico-recreativas que se encuentran en desarrollo en los museos municipales del partido, como así también exponer las estrategias a mejorar e implementar, con la intención de contribuir a mejorar las estrategias de recreación como forma de gestión en los museos municipales, y como parte integrante de la oferta turístico- recreativa del partido.

Tabla III

**Matriz de los momentos de la verdad**

<b>Estrategias/ Variables existentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Partido de Bahía Blanca acreedor de un importante patrimonio histórico y cultural.</li> <li>✓ Existencia de múltiples espacios culturales de socialización e intercambio.</li> <li>✓ Museos temáticos, abiertos, participativos e inclusivos.</li> <li>✓ Variedad de actividades turístico- recreativas ofrecidas por la Dirección de Museos y Arte y Turismo del municipio.</li> <li>✓ Fuerte presencia del Instituto Cultural como organismo impulsor de la gestión de la oferta cultural del partido.</li> </ul>
<b>Estrategias/ Variables a mejorar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participación y colaboración de vecinos, asociaciones, sociedades, colectividades y áreas del municipio de Bahía Blanca.</li> <li>✓ Recursos Humanos, algunos de los museos no tienen personal específico para cada una de las áreas.</li> <li>✓ Implementación en aquellos museos municipales que aún no cuentan con planes museológicos como instrumento rector de programación, de la que derivan planes de acción o líneas de actuación estratégicas.</li> <li>✓ Propuestas de actividades turístico- recreativas del patrimonio museístico de los distintos museos en cuestión por parte de la Dirección de Turismo del municipio.</li> <li>✓ Mayor percepción e interacción de los encuestados para con los museos a través de redes sociales y soportes digitales oficiales.</li> <li>✓ Constitución de “Asociación de amigos”, en los museos públicos que aún no lo poseen, con el propósito de facilitar la labor y los proyectos de estos espacios en beneficio de la comunidad.</li> <li>✓ Proyecto municipal “Camino de los museos”, complementarlo con más propuestas de actividades.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Programas pedagógicos para generar actividades recreativas, coordinado por los museos para potenciar el trabajo en red y, a su vez, respetar las características propias de cada una de estas instituciones<sup>15</sup>.</li> <li>✓ Implementar la Co-creación, entre museos y comunidad con el fin de incentivar la promoción de actividades participativas en los museos municipales en el que los visitantes puedan crear, compartir e interactuar con los</li> </ul>

<sup>15</sup> A implementar en todos los museos municipales.

<p><b>Estrategias/ variables a implementar</b></p>	<p>distintos contenidos que los museos pueden ofrecer ya sea de manera presencial o virtual, individual o grupal <sup>16</sup>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo de comunicación estratégica y creativa a través de la interpretación patrimonial en cartelería y/o muestras, con el objetivo de conectar intelectual y emocionalmente a cada visitante de estos espacios con los significados de los recursos patrimoniales en cuestión, promoviendo actitudes positivas hacia su conservación<sup>17</sup>.</li> <li>✓ Visitas educativas didácticas a través de videoconferencias. Ante la limitación de actividades grupales en estos espacios por el contexto de pandemia, ofrecer a las instituciones educativas una alternativa de las salidas escolares programadas<sup>18</sup>.</li> <li>✓ Diagramación de itinerario de actividades con respecto a la propuesta “Caminos de los museos” complementándose a otros espacios recreativos y culturales del partido.</li> <li>✓ Implementar el uso estratégico de las tecnologías de la información (TIC), como herramienta adecuada para la promoción recreativa-turística<sup>19</sup>: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propagar eventos en redes sociales con la colaboración de organizaciones y agrupaciones que puedan tener interés con la actividad que se quiere realizar.</li> <li>• Medir la actividad en redes sociales (ya sea por museo o en las páginas oficiales del municipio), a través de sus propias herramientas de análisis, permitiendo conocer datos demográficos y de comportamiento de los seguidores, para así plantear o modificar estrategias de marketing en redes.</li> </ul> </li> </ul>
--	--

Fuente: Huici, D., 2021.

<sup>16</sup> A implementar en los museos: Archivo Histórico, Fortín Cuatrerros, de Ciencias, del Deporte.

<sup>17</sup> A implementar en los museos: Archivo Histórico, del Deporte, Fortín Cuatrerros.

<sup>18</sup> A implementar en todos los museos municipales.

<sup>19</sup> A implementar en todos los museos municipales.

## 5.2. Reflexiones finales

La recreación se enmarca como una oportunidad para el uso del tiempo libre que se ofrece a la sociedad, y que permite experimentar el ocio como una actividad vital para el ser humano caracterizada por el placer y la libertad, características que los espacios museales pueden ofrecer.

La presente tesina se focalizó en el análisis de las estrategias de recreación como forma de gestión en los museos municipales y como parte integrante de la oferta turístico-recreativa del partido. Esta temática en particular ha sido vagamente abordada desde el aspecto turístico.

La información obtenida a lo largo de la investigación contribuyó a conocer la gestión de los museos municipales, las actividades recreativas que ofrecen, los medios de difusión que utilizan y, por último, el análisis de las visitas que reciben los mismos.

A partir de lo analizado, y en base al trabajo de campo, se pueden constatar las hipótesis planteadas, afirmando que el partido de Bahía Blanca cuenta con ocho museos municipales que, a través de diversas estrategias, optimizan su gestión patrimonial y museística permitiéndoles posicionarse como espacios de encuentro, de saberes y prácticas compartidas, y la recreación facilita la relación con otros, ayuda a desarrollar la creatividad y de esa forma a integrar al individuo a la vida comunitaria. El actual paradigma de los museos contempla nuevos compromisos y funciones y estos museos de gestión municipal son parte de la nueva museología por su relación y participación con la comunidad, siendo ésta parte activa. Es decir, que estamos ante museos participativos, espacios en donde los visitantes pueden crear, compartir e interactuar en torno a un contenido, y de esa forma lograr establecer un trabajo en conjunto para encontrar soluciones innovadoras y creativas de forma colectiva.

Las entrevistas a los directivos de los museos develan que son espacios municipales organizados y estructurados junto con su respectivo personal. Cada museo ejerce su gestión de forma particularmente diferente dependiendo de sus alcances y posibilidades. Además, se observa una correcta gestión museal y planificación racional de actividades pensadas para cada público. Asimismo, desde la Dirección de Turismo del partido se comprueba el contacto permanente con estos espacios en cuanto a la planificación y organización de actividades, enriqueciendo la oferta turístico-recreativa del partido.

Con respecto a las encuestas a la comunidad que acude a estos espacios (a través de muestras aleatorias), se observó notablemente la falta de planificación de las visitas, cierto desinterés y desinformación referidos a estos espacios municipales. Por ello, se considera oportuno que cada uno de los museos tenga conocimiento del perfil de persona que suele visitar estos espacios, definir el mensaje que se desea transmitir, la forma de mostrar los objetos y presentación de las actividades, el cómo comunicar, la promoción, etc. Sea en la organización y/o planificación y planteamiento de estrategias para acercarse a públicos reales y/o potenciales, deben considerar a los mismos en toda instancia de la gestión museal.

En cuanto a la difusión de los museos para acercarse a los distintos públicos, se pudo constatar que todos ellos cuentan con uno o varios medios para divulgar sus actividades, proyectos, documentos. Las redes sociales fueron las que más se enriquecieron como consecuencia de la pandemia 2020, que implicó acercar, a través de las mismas, los museos a los hogares.

El presente trabajo y la presentación de la matriz de los momentos de la verdad pretenden ser un aporte para el desarrollo de la oferta turístico- recreativa del partido de Bahía Blanca. La articulación entre los organismos públicos se considera importante en la planificación y estrategias en la gestión museal, así como el aporte y la participación de la ciudadanía. La idea de que la comunidad actúe como aliada y socia de los museos es imprescindible ya que en casos específicos es la misma comunidad la creadora y heredera del patrimonio. Forjar un lazo estratégico, sea con la comunidad o con sectores de la misma junto con el personal del museo, incide positivamente en su preservación (De Carli, 2008).

## Bibliografía

AGUILAR CORTES, L. (2000). La recreación como perfil profesional: experiencia americana. *Funlibre, Fundación Latinoamericana de Tiempo Libre y Recreación. 1er Simposium de Doctores y Licenciados*. Disponible en: <[http://www.redcreacion.org/relareti/documentos/perfiles\\_profesionales.html](http://www.redcreacion.org/relareti/documentos/perfiles_profesionales.html)>

AZOR LACASTA, A e IZQUIERDO PERAILE, I. (2006). “El Plan Museológico del Ministerio de Cultura”. En Ministerio de Cultura. (2006). *Actas de las Primeras Jornadas de Formación Museológica. Museos y planificación: estrategias de futuro*. Madrid: Secretaria General Técnica. Pp. 61-71.

BALLART HERNÁNDEZ, J y TRESSERRAS, J. (2007). *Gestión del patrimonio cultural*. Barcelona: Ariel.

BATRES, J. (2010). La museología: una luz para ver nuestros museos. *Revista de museología*, N°1, pp. 43-63.

BIRKENSTOK, P. (2021). “Turismo cultural- creativo y patrimonio inmaterial. La música de colectividades alemanas en Coronel Suárez como atractivo turístico”. Director Dr. Andrés Pinassi. Co- directora Dra. Erica Schenkel. (Tesis de grado inédita). Universidad Nacional del Sur. Departamento de Geografía y Turismo.

BOULLÓN, R. (2009). *Las actividades turísticas y recreacionales. El hombre como protagonista*. México: Trillas. 4° Edición.

DE CARLI, G. (2004). Vigencia de la nueva museología en América Latina: conceptos y modelos. *Revista ABRA*, N°24 (Volumen 33), pp. 55-75.

DE CARLI, G. (2008). Innovación en museos: Museos y Comunidad en la oferta al turismo cultural. *Revista de Ocio y Turismo*, N° 1, pp. 87-101.

EDSON, G. (2006). “Gestión de los museos”. En ICOM (2006). *Como administrar un museo: Manual práctico*. Paris: UNESCO. Pp. 134- 146.

EVE MUSEOS E INNOVACIÓN. (2016). *Museos y gestión: Necesidades y motivaciones de los visitantes*. Disponible en: <<https://evemuseografia.com/2016/10/17/museos-y-gestion-necesidades-y-motivaciones-de-los-visitantes/>>

EVE MUSEOS E INNOVACIÓN. (2019). *Creatividad y estrategia empresarial aplicada a los museos*. Disponible en: <<https://evemuseografia.com/2019/09/09/creatividad-y-estrategia-empresarial-aplicada-a-los-museos/>>

FERNÁNDEZ BALBOA, C (2007). *La interpretación del patrimonio en la Argentina*. Buenos Aires, APN.

GREGORIO, A. (2008). La recreación en la niñez: conceptualización, características y aportes desde la recreación al desarrollo de los niños. *Portal de Promoción y Difusión Pública del Conocimiento Académico y Científico*, pp.1-54. Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Disponible en: <[http://nulan.mdp.edu.ar/1811/1/gregorio\\_ag\\_2008.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1811/1/gregorio_ag_2008.pdf)>

GUERRA CHIRINOS, D. (2003). Gestión de museos: Una mirada desde Latinoamérica. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural, N°5, pp. 1-7. Disponible en: <<http://www.gestioncultural.org/ficheros/DGuerra.pdf>>

HERNÁNDEZ, F. (1994). *Manual de museología*. Madrid: Editorial Síntesis. <https://issuu.com/mbixi/docs/313898985-manual-de-museologia/55>

HERNÁNDEZ, F. (2007). La museología ante los retos del siglo XXI. *Erph*, revista electrónica de patrimonio histórico, N°1, pp. 333- 358.

HERRERO, L., SANZ, M. I. y SANZ, J. (2002). Turismo cultural de museos: análisis y valoración. *Estudios Turísticos*, N° 153, pp. 61-83.

ICOFOM. (2020). *Sobre ICOFOM*. Disponible en: <<http://icofom.mini.icom.museum/es/bienvenidos/bienvenidos-a-icofom/>>

ICOM. (2007). *22ª Asamblea General en Viena (Austria)*. Disponible en: <[http://archives.icom.museum/statutes\\_spa.pdf](http://archives.icom.museum/statutes_spa.pdf)>

ICOM. (2010). *Conceptos claves de museología*. Disponible en: <[https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/Museologie\\_Espagnol\\_BD.pdf](https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/Museologie_Espagnol_BD.pdf)>

ICOM KYOTO 2019. (2019). *Los museos como ejes culturales: El futuro de las tradiciones*. Disponible en: <[https://icom.museum/wp-content/uploads/2019/08/ICOM\\_Kyoto\\_2019\\_PB\\_es-compressed.pdf](https://icom.museum/wp-content/uploads/2019/08/ICOM_Kyoto_2019_PB_es-compressed.pdf)>

JARAMILLO DE CARRIÓN, M. (2008). Del museum al foro y el teatro dentro del parque: una propuesta para reflexionar. *Museos, educación y juventud*, pp. 8-13.

Memorias del V Encuentro Regional de América Latina y el Caribe sobre Educación y Acción Cultural en Museos. Bogotá: Ministerio de Cultura.

LADKIN, N. (2006). Gestión de las colecciones. *Como administrar un museo: Manual práctico*, pp. 17-30 París: UNESCO. LORD, B y DEXTER LORD, G. (1998). Manual de gestión de museos. Ariel.

LA NUEVA. (2020). Presentan "Cultura Abierta", el nuevo modelo de gestión del arte, la educación y el turismo. Disponible en: < <https://www.lanueva.com/nota/2020-1-8-7-27-0-presentan-cultura-abierta-el-nuevo-modelo-municipal-de-gestion-del-arte-la-educacion-y-el-turismo>>

Lord, B y Lord, G. (1998). Manual de gestión de museos. Ariel. Barcelona.

MACEIRA OCHOA, L. (2008). Los museos en la educación de personas jóvenes y adultas. *Revista Interamericana de Educación de Adultos*, N°1 (volumen 30), pp. 47-76.

MAIRESSE, F. (2015). *Nuevas tendencias de la museología. ICOFOM Study Series*, N°43. Disponible en: <<https://journals.openedition.org/iss/543>>

MINISTERIO DE CULTURA DE LA NACIÓN. (2018). *Museos circulares: reflexiones sobre museos, escuelas y comunidades. Buenos aires: Dirección Nacional de Museos. Secretaría de Patrimonio Cultural.* Disponible en: <[https://rma.cultura.gob.ar/publicaciones/AAVV\\_2018\\_MuseosCirculares.pdf](https://rma.cultura.gob.ar/publicaciones/AAVV_2018_MuseosCirculares.pdf)>

MINOM-ICOM. (2020). *Sobre nosotros.* Disponible en: <<http://www.minom-icom.net/about-us>>

MIRANDA, G. (2006). El tiempo libre y ocio reivindicado por los trabajadores. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, N°3 (Volumen 4), pp. 301-326.

MOLINA, S y RODRIGUEZ, S. (1991). Planificación Integral del Turismo. Un enfoque para Latinoamérica 2da edición. México: Trillas

MORENTE, M. (2013). La planificación estratégica en los museos actuales. El caso del Plan Museológico del Museo de Málaga. *Boletín de la sociedad de amigos de la cultura de Vélez- Málaga*, N°12, pp. 35-38.

MOORE, K. (2005). La planificación estratégica en los museos. *Revista Museos. es*, N°1. Pp. 32-47.

MUNICIPIO DE BAHÍA BLANCA. (2021). *Nuevas autoridades en el Instituto Cultural*. Disponible en: <<https://noticias.bahia.gob.ar/2021/01/15/nuevas-autoridades-en-el-instituto-cultural/>>

MUNICIPIO DE BAHÍA BLANCA. (2021). *Organigrama*. Disponible en: <<https://www.bahia.gob.ar/organigrama/>>

NAVAJAS CORRAL, O. (2013). Una “nueva” museología. Deconstruyendo el museo. Revista digital Nueva museología, pp. 1-8. Madrid: Universidad Antonio de Nebrija. Disponible en: <<https://nuevamuseologia.net/una-nueva-museologia-deconstruyendo-el-museo/>>

LA NUEVA. (2021). *El aeropuerto de Bahía Blanca vuelve a estar operativo para vuelos nocturnos*. Disponible en: <<https://www.lanueva.com/nota/2021-9-20-19-2-0-el-aeropuerto-de-bahia-blanca-vuelve-a-estar-operativo-para-vuelos-nocturnos>>

LINÁREZ PÉREZ, J. (2008). El museo, la museología y la fuente de información museística. ACIMED, N° 4. (Volumen 17).

OPEN STREET MAPS. (2020). Disponible en: <<https://www.openstreetmap.org/#map=11/-38.7276/-62.2701>>

OROZCO GÓMEZ, G. (2005). Los museos interactivos como mediadores pedagógicos. *Revista Electrónica Sinéctica*, N°26, pp. 38-50.

PARÍS, J.A. (2011). Los significados de los productos en las bases de la empresa. *Revista Universidad de Guayaquil*, N° 111, Pp. 59-69.

PINASSI, C. A. (2012). El marketing turístico del patrimonio cultural como alternativa de desarrollo del centro histórico de Bahía Blanca (Argentina). Diagnóstico de situación. *Revista Rosa dos Ventos*, N°4 (I), pp. 59-76.

PINASSI, C. A. y ERCOLANI P. (2012). Turismo cultural en el centro histórico de Bahía Blanca (Argentina). Análisis y propuestas para su desarrollo turístico recreativo. *Anuario Turismo y Sociedad*, 13 (145), Universidad Externado de Colombia. Disponible en: <<http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/3396/3519>>

PINASSI, C. A. (2014). “Gestión del patrimonio cultural: aproximación conceptual y definición de acciones”. En Zingoni y Pinassi (Comp.) (2014). *Gestión del patrimonio urbano*. Textos de cátedra, Vol. I. Bahía Blanca: EdiUNS. Pp. 135-148.

RAPETTI, S. (2001). *Pasión por la cultura. Una investigación sobre gestión, el financiamiento y la problemática de las organizaciones culturales de Montevideo*. Montevideo: Trilce.

REA. (2019). *Definición de recreación*. Disponible en: <<https://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=recreaci%C3%B3n>>

REGISTRO DE MUSEOS ARGENTINOS- RMA. (2020). Museos registrados, provincia de Buenos Aires. Disponible en: <<https://rma.cultura.gob.ar/#/app/museos/ver/index/provincia/Buenos%20Aires>>

RODRÍGUEZ EGUIZÁBAL, A. (2001). Nueva sociedad, nuevos museos. *Revista PH*, boletín 34, pp. 106-109.

RIVIÉRE, G.H. (1989). *La Muséologie*. París: Dunod.

VALDÉS SAGÜÉS, C. (2008). La difusión, una función del museo. *Revista Museos.es*. N°4, pp. 64-75.

WHEST. (2020). Disponible en: <<https://whest.com.ar/>>

ZEPEDA, N. (2015). *Mediación como vínculo y conflicto en el museo*. Disponible en: <<https://nodocultura.com/2015/07/21/mediacion-como-vinculo-y-conflicto-en-el-museo/>>

ZINGONI, J. (2005). *Planificación del desarrollo local y regional*. Sistema de Educación a Distancia de la UNNE. Modulo I, clase III. Pp. 1-7.

### **Informantes clave entrevistados**

DÍAZ, C. (2020. Enero 8). Entrevista personal a Díaz Christian, director de 2museos (MBA/MAC).

DOZO, A. (2020. Enero 9). Entrevista personal Dozo Ana María, directora del museo Archivo Histórico.

BÍANCO, L. (2020. Enero). Entrevista personal a Bianco Lucía, directora del Museo del Puerto.

OLGUÍN, M. (2020. Febrero 5). Entrevista personal a la responsable del área educativa del Museo Fortín Cuatrerros.

DASCANIO, L y MARINSALDA, L. (2020. Febrero 12). Entrevista personal a Dascanio Liliana, directora del Museo de Ciencias y Marinsalda Liliana, responsable del área de educación del museo.

TESTONI, N. (2020. Febrero 20). Entrevista personal al director del museo-taller Ferrowhite.

VELÁZQUEZ, C. (2021. Abril 15). Entrevista personal a Velázquez Claudio, director del Museo del Deporte.

SÁNCHEZ, K. (2021. Abril 22). Entrevista virtual a Sánchez Karina, directora de Turismo del municipio de Bahía Blanca.

## Anexos

### Anexo 1: Ordenanza

ORDENANZA N° 12711. 8 de julio de 2004. Ordenanza municipal Creando el Instituto Cultural de la ciudad de Bahía Blanca. Buenos Aires, Argentina. Disponible en: <<https://www.bahia.gob.ar/decretosyresoluciones/ordenanza/12711/>>

### Anexo 2: Entrevistas a informantes claves

#### Modelo de entrevista a los directivos museales



## UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR DEPARTAMENTO DE GEOGRAFÍA Y TURISMO

La siguiente entrevista se realiza con el propósito de conocer la modalidad de trabajo y la oferta de actividades que ofrecen a la comunidad los museos de gestión pública de Bahía Blanca, en el marco de mi tesina para obtener el grado académico de Licenciatura en Turismo del Departamento de Geografía y Turismo de la Universidad Nacional del Sur.

Entrevista a .....  
.....

1. Para su gestión el museo: ¿cuenta con una estructura organizativa y/o organización estructurada? (Ya sea de forma horizontal o vertical) ¿Está compuesta por diferentes áreas? (Con personal especializado para cada una de las mismas) ¿Disponen de la ayuda de la comunidad local?
2. La Secretaría de Cultura del Municipio a través del Instituto Cultural gestiona y dirige ocho museos de índole público, aun así ¿el museo es autónomo?
3. ¿Cuál/cuales son los objetivos/misión de la institución? El museo ¿planifica a corto, mediano o largo plazo?
4. ¿Qué cambios ha atravesado el museo en cuanto a su gestión a través de los años?
5. ¿Disponen de algún registro sobre la cantidad de visitantes que concurren al museo? Si la respuesta es afirmativa desde cuándo (Años en que tiene esos registros, en que época del año concurren más) y solicitar los datos. ¿Conoce claramente el perfil de visitante promedio?
6. Además de la muestra permanente ¿Qué actividades ofrecen a la comunidad? Mencionar las mismas ¿en qué consisten? (indicar duración, tipo de actividad, si entregan algún material, etc.)

7. Un museo dentro de la comunidad tiene por misión la protección y custodia de bienes patrimoniales y su compromiso en la investigación, pero en recientes discusiones, se reconoce al aprendizaje, la educación y la recreación como funciones propias de estas instituciones ¿Consideran a la recreación o actividades recreativas como la acción estratégica capaz de atraer al público? De ser positiva ¿se encuentra continuamente planificando actividades a través de la recreación para su público y captar nuevos?
8. El museo es de gestión pública ¿facilita el Instituto de cultura a través del municipio de alguna manera la llegada de visitantes al mismo? ¿colabora en la realización de actividades para diferentes públicos? Si es así ¿De qué forma lo hace? (financieramente, difusión, poniendo a disposición algún servicio como transporte, etc.) ¿Qué otra ayuda necesitarían los museos de parte del municipio?
9. ¿Utilizan la difusión como herramienta para llegar su público y atraer nuevos? ¿Qué medios/herramientas utilizan? (Redes sociales, paginas oficiales, radios, televisión, folletería, entre otros)

#### Entrevista a la directora del área de Turismo del municipio

Las siguientes preguntas se realizan con el propósito de conocer la modalidad de trabajo que tiene la Dirección de Turismo de la ciudad de Bahía Blanca con los museos de gestión pública del partido.

- Con respecto a la Dirección de Turismo y la Dirección de museos de la ciudad de Bahía Blanca (perteneciente al Instituto Cultural) ¿existe un trabajo en conjunto entre ambas direcciones? En qué aspectos y cómo.
- Desde el punto de vista turístico, además de la propuesta “Caminos de los museos”, que tipo de actividades u opciones ofrecen al visitante con respecto a los museos municipales.
- Por la pandemia y la cancelación de actividades recreativas y turísticas, ¿hubo proyectos relacionados con los museos que debieron cancelar?
- A futuro, existe algún programa o proyecto en carpeta a realizar vinculado a estas instituciones. ¿Podría comentar cual/es?

Anexo 3: Modelo de encuesta on-line

#### **Museos de gestión pública del partido de Bahía Blanca**

¡Hola! Mi nombre es Denise Huici y los invito a completar la siguiente encuesta en el marco de mi tesina para obtener el grado académico de Licenciatura en Turismo del Departamento de Geografía y Turismo de la Universidad Nacional del Sur. La misma tiene como objetivo contribuir a mejorar la oferta turística- recreativa en los museos públicos de Bahía Blanca. Sería de gran ayuda que pudieran participar. El tiempo estimado para realizarla no supera los 5 minutos y sus respuestas son totalmente anónimas. ¡Muchas gracias por su colaboración!

#### **Edad**

- Entre 15 y 20

- Entre 21 y 30
- Entre 31 y 40
- Entre 41 y 50
- Más de 60

**Género**

- Mujer
- Hombre
- Otro

**Lugar de origen:**.....

**¿Reside actualmente en Bahía Blanca?**

- Si
- No
- Ocupación
- Propietario/ Directivo de empresa
- Profesional dependiente/ independiente
- Rentista
- Estudiante
- Cuentapropista (comercio, oficio, otros)
- Jubilado
- Trabajo inestable
- Otro

**Acerca de los museos de gestión pública del partido de Bahía Blanca**

**¿Ha visitado algunos de los museos de la ciudad de Bahía Blanca, Ingeniero White y Gral. Daniel Cerri?**

- Si
- No

**¿Cuál sería el motivo por el cual no asiste a los museos?**

- No le interesa
- Falta de información
- Falta de compañía
- Falta de propuestas de interés
- Otro

**Acerca de los museos de gestión pública del partido de Bahía Blanca**

- ¿Cuál de los siguientes de gestión municipal ha visitado alguna vez?
- Museo de Bellas Artes y Arte Contemporáneo
- Museo del Puerto
- Museo y Archivo Histórico
- Museo de Ciencias (Castelli 3702)
- Museo-taller Ferrowhite
- Museo del Deporte

- Museo Fortín Cuatros

**¿Cuántas veces ha concurrido a los mismos en los últimos 5 años?**

	No ha concurrido	Una vez	Dos veces o más
Museo de Bellas Artes y Arte Contemporáneo	○	○	○
Museo del Puerto	○	○	○
Museo y Archivo Histórico	○	○	○
Museo de Ciencias (Castelli 3702)	○	○	○
Museo-taller Ferrowhite	○	○	○
Museo del deporte	○	○	○
Museo Fortín Cuatros	○	○	○

**¿Cómo conoció la existencia de los museos seleccionados?**

- Redes sociales
- Oficina de turismo
- Radio/televisión
- Recomendación
- Visita con una institución educativa

**¿Con quién asistió?**

- Amigos
- Familia
- Pareja
- Grupo de estudio
- Solo/a
- Otro

**¿Por cuál de los siguientes motivos no asistió la última vez al/los museo/s?**

- Muestra permanente
- Muestra temporal
- Charla o conferencia
- Taller
- Otro

**¿Cuál sería el motivo por el que no asiste con más frecuencia al/los museo/s?**

- No le interesa
- Falta de información
- Falta de propuestas de interés

- Otro

**¿Tiene conocimiento sobre las actividades que propone el/los museo/s para la comunidad?**

- Si
- No

**¿Le parece interesante las propuestas que ofrece el/los museo/s al visitante?**

- Si
- No

**¿Le gustaría aportar ideas para llevar a cabo en el/los museo/s?**

- Si
- No

**Su opinión/aporte:.....**

**¿Cuáles serían las expectativas y prioridades al momento de visitar un/los museo/s?**

- Vincularse emocionalmente con la exposición
- Tener la oportunidad de aprender y vivir experiencias nuevas
- Sentirse en un entorno cómodo y agradable
- Participación activa
- Interacción con aplicaciones digitales
- Otro