UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR
DEPARTAMENTO DE GEOGRAFÍA Y TURISMO

TESIS LICENCIATURA EN TURISMO

“Política cultural, gestión y turismo:
el Teatro Municipal de Bahía Blanca como caso de estudio”.

Tesista: Sayago Facundo

Director: Dr. Andrés Pinassi

Co-directora: Dra. Erica Schenkel

BAHIA BLANCA, 2026

Agradecimientos

A la Universidad Nacional del Sur, por seguir siendo una institución accesible, gratuita y de calidad en todas sus dimensiones, sosteniendo un compromiso inquebrantable con todos los argentinos, especialmente en tiempos adversos.

A mi viejo, que partió durante el desarrollo de esta tesis, por ser un padre cariñoso, abierto y divertido y, sobre todo, por haberme apoyado incondicionalmente en todas las sendas elegidas sin observar más que mi felicidad y mi desarrollo como una persona integra. Siempre vas a estar conmigo.

A mi compañera de vida, por ayudarme en todo este recorrido con todo su bagaje, inteligencia y compromiso con la temática. Me haces mejor ser humano día a día.

Les agradezco a Andrés Pinassi y Erica Schenkel por haberme dirigido con excelencia y profesionalismo en estas etapas finales de mi carrera. Por la paciencia, el compromiso y la buena onda sobre todas las cosas.

A mi vieja por apoyarme siempre en todo, con todos y para todo, en cualquier circunstancia. Somos posibilidades y ella me las dio todas.

A mi hermana por ser alguien de quien sentirse orgulloso en lo cotidiano y a la distancia. Gracias por ser comprometida y necia.

A Gero, por ser el motor de todo mi accionar, gracias por hacerme un padre presumido, solo esperamos dejarte un país más justo detrás de cada puerta.

A Natalia, Gustavo, Elisardo, Fede y Mariela por prestar su tiempo y compromiso con esta investigación.

A Bussinelli por la dedicación, la genialidad y los memes divertidos.

Índice

Introducción **5**

Capítulo 1: Aspectos Metodologicos: 7

1.1. Planteamiento del problema 8

1.2. Objetivos 11

1.3. Hipótesis 12

1.4. Metodología y técnicas 12

Capítulo 2: Marco de referencia conceptual **14**

2.1. La política cultural 15

2.2. La gestión cultural 17

2.3. Turismo y recreación cultural 19

Capítulo 3: Bahía Blanca como polo estratégico cultural **23**

3.1. Bahía Blanca como polo estratégico cultural 24

3.2. La política cultural en el ámbito local 26

3.3. El Teatro municipal como caso de estudio 30

3.3.1 La historia del teatro Municipal 30

3.3.2. La patrimonialización del lugar 32

3.3.3. La agenda del teatro municipal 35

3.3.4. Actores sociales involucrados. 37

3.3.5. La voz de los informantes clave 40

3.4 Turismo cultural y su relación con la gestión cultural promovida 43

Capítulo 4: Síntesis y reflexiones finales **47**

4.1. A modo de síntesis: alcances y limitaciones. 48

4.2 Reflexiones finales 54

Bibliografía **56**

Anexos 62

Índice de figuras

Figura 1: **Síntesis del marco conceptual 1 .....22**

Figura 2: **Localización Bahía Blanca 25**

Figura 3: **Cartelera Teatro Municipal de Bahía Blanca 36**

Figura 4: **Esquema de actores involucrados 39**

Figura 5: **Alcance y limitaciones de la investigación 51**

Figura 6: **Alcance y limitaciones de la investigación en base a los resultados.....53**

Introducción

El fenómeno cultural contemporáneo exige un abordaje transdisciplinar donde converjan las dimensiones de la política, la gestión y el territorio. La presente tesis se inscribe en este diálogo, entendiendo a las políticas culturales no solo como actos administrativos, sino como un entramado de intervenciones orientadas a la construcción de consenso y transformación social (García Canclini, 1999). En esta línea, la gestión cultural se posiciona como la herramienta operativa encargada de materializar dichas intenciones en servicios concretos que promuevan la ciudadanía (Puig, 2001). Finalmente, el turismo cultural y la recreación se conciben como los catalizadores de estas experiencias, permitiendo que tanto visitantes como residentes se apropien del patrimonio y resignifiquen su cotidianeidad a través de un ocio reflexivo y transformador.

Bajo estas premisas, la investigación se focaliza en el Teatro Municipal de Bahía Blanca, una institución que trasciende su valor arquitectónico para consolidarse como un epicentro simbólico y cultural de la localidad.

Actualmente, la gestión se enfrenta a un desafío: la clausura del inmueble tras la catástrofe hídrica de marzo de 2025. Este suceso no solo ha desplazado la actividad escénica hacia espacios alternativos como la Biblioteca Rivadavia y la Casa Coleman, sino que ha tensionado los vínculos entre los agentes implicados, obligando a repensar la gestión cultural en un contexto de itinerancia y crisis de infraestructura.

Esta situación pone de manifiesto la resiliencia de las redes culturales locales y la importancia de los marcos normativos que regulan la asignación de recursos. La coexistencia de una gestión articulada entre el municipio y la provincia de Buenos Aires otorga al caso de estudio una singularidad administrativa que amerita ser analizada.

A partir de lo expuesto, el objetivo general de este trabajo es analizar la política actual de gestión cultural impulsada por el Teatro Municipal de Bahía Blanca en relación con los actores sociales implicados y con el desarrollo del turismo cultural y la recreación en la ciudad. Se propone, por tanto, una mirada crítica sobre las estrategias de articulación institucional, el uso de los espacios por parte de los artistas locales y la relación con la oferta de ocio de la ciudad.

Para dar cumplimiento a este propósito, la tesis se estructura en cuatro partes: el Capítulo 1, donde se exponen los criterios y aspectos metodológicos del estudio; el Capítulo 2, que desarrolla el marco de referencia conceptual para situar teóricamente el debate; el

Capítulo 3, que aborda el análisis empírico de la temática; y el Capítulo 4, que sintetiza los alcances, las limitaciones encontradas y las reflexiones finales de la investigación.

CAPÍTULO 1

ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1. Planteamiento del problema

Los aspectos teórico-conceptuales que sustentan esta propuesta se enmarcan en tres ejes que se ponen en diálogo a lo largo de la tesis: política cultural, gestión cultural y turismo cultural.

Las políticas culturales normalmente se entienden como actos administrativos llevados adelante por el Estado en lo relativo a la planificación y gestión de la cultura de una sociedad (García Canclini, 1999). Actualmente, algunos autores le otorgan al concepto una amplitud mucho mayor. En la presente tesis se adopta la postura de García Canclini (1987, 1999), quien define a las políticas culturales como el conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados, a fin de orientar el desarrollo social, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o de transformación.

Por otro lado, la gestión cultural en el caso de estudio está íntimamente relacionada con las políticas culturales, en la medida que el Teatro Municipal es de gestión gubernamental. Su producción, recursos, mantenimiento, e incluso su proyección estratégica se encuentran dentro de la órbita municipal. Según Toni Puig (2009), la gestión cultural es una tarea que recae en los gestores de la cultura, quienes primero conciben una idea orientada a "fabricar ciudadanía", y posteriormente desarrollan la gestión propiamente dicha. En palabras del autor: "Después del qué, viene el cómo: la gestión. El método: la planificación, la programación, el catálogo de servicios, la comunicación... Y los resultados: el para quién… resultados de vida mejor en los ciudadanos" (Puig, 2001: 24).

Tomando como referencia el propósito último de toda política o instrumento de gestión, la mejora de calidad de vida de las personas (Puig, 2001), el turismo cultural en un sentido amplio se revela como un concepto clave, en tanto el esparcimiento y la recreación con base en actividades culturales se vinculan directamente con dicho aspecto.

Como primera aproximación, puede entenderse al turismo cultural como aquella modalidad en la que los visitantes buscan experiencias de consumo asociadas a la cultura, la identidad y el patrimonio de los destinos (Conti y Cravero Igarza, 2010). En algunas definiciones, se destacan la búsqueda de "autenticidad" (Shouten, 2006; Kolar y Zabkar, 2010) y la noción de que el turista contemporáneo no solo consume el destino cultural, sino que también lo define y transforma: es actor de su propia experiencia (Greffe, 2002). Esta concepción dialéctica del turismo cultural plantea la necesidad de que los espacios

turísticos se repiensen e innoven de manera continua. Asimismo, la recreación de carácter cultural cumple un rol clave, dado que configura el conjunto de prácticas que los mismos habitantes llevan a cabo durante su tiempo libre en su espacio de vida cotidiano, transformándose en consumidores de un ocio cultural en su misma localidad (Pinassi, 2013, 2017).

En el presente plan de tesis se propone analizar la trayectoria de las distintas líneas actuales de gestión cultural del Teatro Municipal de Bahía Blanca, considerado estratégico para la ciudad por su relevancia patrimonial y por su impacto como bien colectivo en la formación y difusión de experiencias escénicas y artísticas, las cuales han crecido exponencialmente en los últimos años. Asimismo, configura un pilar clave en la oferta de turismo cultural de Bahía Blanca, aportando a la cartelera de acontecimientos programados un importante número de eventos a lo largo del año. Cabe destacar, que, si bien desde la inundación del 7 de marzo de 2025 el edificio se encuentra cerrado al público, la gestión se concreta en otros espacios locales, principalmente en la Casa Cóleman y la Biblioteca Rivadavia.

El Teatro Municipal constituye uno de los edificios más icónicos y valiosos de la ciudad. Su construcción fue impulsada durante la intendencia de Jorge Moore en 1909 e inaugurada bajo la gestión de Valentín Vergara en 1911. La obra fue proyectada por el arquitecto suizo Jacques Henri Dunant y el francés Gastron Louis Mallet. El teatro abrió sus puertas el 9 de agosto de 1913 con la ópera *Aída* de Giuseppe Verdi, la misma que había inaugurado el Teatro Colón de Buenos Aires. Su arquitectura exhibe una marcada expresión academicista, inspirada en la Ópera de París. Posee una capacidad para 730 espectadores y cuenta con el grado máximo de protección patrimonial municipal (grado 5), además de haber sido declarado Monumento Histórico Nacional (Teatro Municipal, S.f).

A lo largo de su historia ha atravesado diversos ciclos de cierre y restauración. En 1975, las autoridades municipales dispusieron su clausura debido al deterioro edilicio. Cabe destacar el rol del Círculo Femenino 11 de abril, que desde 1978 impulsó la recaudación de fondos para su puesta en valor, logrando su reapertura ese mismo año. En 2004 y 2008 se realizaron nuevas refacciones. En 2013, con motivo de su centenario, se llevaron a cabo actividades conmemorativas, ampliaciones, remodelaciones y obras de mantenimiento general. En 2019, durante la gestión del intendente Héctor Gay, se dispuso su cierre por tiempo indeterminado debido a problemas edilicios, especialmente

vinculados a la seguridad eléctrica. En 2021, tras dos años y seis meses de inactividad y una vez finalizadas las obras correspondientes, el teatro reabrió sus puertas. Sin embargo, luego de la catástrofe provocada por la inundación de marzo de 2025, el edificio sufrió daños estructurales que motivaron su clausura, permaneciendo cerrado hasta la actualidad. Si bien se han iniciado tareas de mantenimiento y limpieza, la obra más relevante aún no ha comenzado.

El Instituto Cultural, organismo municipal que tiene a cargo la gestión cultural en el teatro, fue creado en 2004 mediante la Ordenanza 12.711, y su funcionamiento se encuentra regulado por un conjunto de instrumentos normativos. Estas herramientas legales posibilitan la descentralización y asignación de partidas presupuestarias a distintas dependencias, entre ellas el Teatro Municipal, además de museos y bibliotecas populares. La dirección del Teatro se ejerce a través de un cargo político designado por el Intendente, que depende directamente del Instituto Cultural.

Una particularidad de la gestión operativa del Teatro Municipal radica en su asignación presupuestaria y en su programación, que se desarrolla de manera mixta junto a la provincia de Buenos Aires, a través de los Organismos Artísticos del Sur (OAS). El Teatro es considerado la "casa" de los OAS, con todo el valor simbólico que ello implica: hasta la inundación, allí ensayaban y presentan sus funciones el Ballet del Sur, la Orquesta Sinfónica Provincial y el Coro Estable de Bahía Blanca. Los OAS representan una de las pocas opciones profesionales y formalizadas disponibles para los estudiantes y artistas que se forman en las escuelas de arte de la ciudad. Esta gestión mixta, que involucra al Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires y a los OAS, otorga contenido y sentido a la gestión del Teatro, tanto en su arraigo con la cultura local como en su funcionamiento operativo.

En el contexto actual, resulta pertinente considerar el rol de otras dependencias culturales, como la Biblioteca Rivadavia. Esta institución, de carácter independiente, posee la figura legal de asociación civil sin fines de lucro. Sin embargo, mantiene un convenio de uso compartido de sus instalaciones con la Municipalidad de Bahía Blanca. Ante la imposibilidad de utilizar el Teatro Municipal, se trasladaron parte de las actividades y la programación hacia el Auditorio Luís Caronti, que tiene lugar en la biblioteca. En paralelo, el Municipio promovió obras de mejora, tareas de mantenimiento y la adquisición de equipamiento técnico con el objetivo de fortalecer el auditorio de dicha entidad.

A partir de lo expuesto, en este entramado de políticas, estrategias y acciones de gestión, el turismo y la recreación de carácter cultural se posicionan como un medio para la difusión de la oferta de eventos que se promueven, constituyendo un pilar clave la articulación de iniciativas entre las dependencias específicas en el seno de la Municipalidad de Bahía Blanca. Asimismo, las propuestas generadas configuran un espacio para la participación de diferentes actores locales, respondiendo a diferentes demandas y necesidades de la población bahiense.

Sobre la base de lo formulado, a continuación de establecen los siguientes interrogantes de la investigación: ¿Cómo es la política que impulsa el Instituto Cultural de Bahía Blanca en la actualidad? ¿Qué lugar ocupa en este ámbito la gestión cultural inducida desde el Teatro Municipal? ¿Qué actores sociales se articulan a partir de las políticas, estrategias y acciones que se despliegan? ¿Qué lugar ocupa el turismo cultural y la recreación en relación con la oferta de eventos promovida, con el posicionamiento de la ciudad en materia cultural y turística y con los agentes involucrados? ¿Cuáles son los alcances y limitaciones que se identifican en estos procesos?

1.2. Objetivos

Objetivo general

Analizar la política actual de gestión cultural impulsada por el Teatro Municipal de Bahía Blanca en relación con los actores sociales implicados y con el desarrollo del turismo cultural y la recreación en la ciudad.

Objetivos específicos

- Caracterizar la política cultural que impulsa el Instituto Cultural de la Municipalidad de Bahía Blanca en la actualidad.
- Analizar los procesos, estrategias y acciones de gestión cultural que se despliegan desde el Teatro Municipal.
- Identificar los actores sociales que se articulan a partir de las políticas y estrategias culturales inducidas.

- Indagar acerca del rol del turismo y la recreación de carácter cultural en relación a la gestión de la oferta promovida y al posicionamiento de la ciudad en materia cultural y turística.
- Determinar los alcances y limitaciones respecto a la gestión cultural impulsada, a la articulación con los actores locales y al desarrollo del turismo cultural en la ciudad.

1.3. Hipótesis

La política de gestión cultural del Teatro Municipal de Bahía Blanca constituye un complejo entramado de actores que se relacionan en un escenario de tensión y negociación, donde las estrategias de democratización del acceso y el fomento de las artes escénicas trascienden la dimensión artística para consolidarse como el pilar clave de la oferta de turismo cultural de la ciudad.

1.4. Metodología y técnicas

La investigación presenta un enfoque cualitativo, utilizando recolección de datos sin medición numérica para responder a las preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

> "... las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. Por ejemplo, en un típico estudio cualitativo, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y saca algunas conclusiones; posteriormente, entrevista a otra persona, analiza esta nueva información sus resultados y conclusiones; del mismo modo, efectúa y analiza más entrevistas para comprender lo que busca. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general" (Hernández Sampieri, 2014: 8).

El alcance de la misma es descriptivo, ya que busca caracterizar fenómenos, situaciones, contextos y sucesos, especificando cómo estos son y se muestran sin indicar las relaciones de los fenómenos (Hernández Sampieri, 2014).

Las técnicas de recolección de datos incluyen el relevamiento bibliográfico de fuentes primarias y secundarias y entrevistas a distintos actores sociales involucrados que puedan aportar información relevante al tema de interés. Las mismas se llevaron a cabo a representantes de entidades gubernamentales, funcionarios de organismos mixtos, artistas y representantes de organizaciones artístico/sociales. A priori, se pueden individualizar:

- Natalia Martirena: titular del Instituto Cultural de la Municipalidad de Bahía Blanca y excoordinadora de los OAS (Organismos Artísticos del Sur).
- Gustavo Kamberberg: director del Teatro Municipal.
- Karina Sánchez: directora de turismo de la Municipalidad de Bahía Blanca.
- Elisardo Tunessi: presidente de la Red de Espacios Culturales Independientes (ECI).
- Mariela Bedini: directora y docente en el Estudio de Danza y Comedia Musical Mariela Bedini.
- Federico Cumilaf: director y docente en Vosz Estudio Fede Cumi.

CAPÍTULO 2

MARCO DE REFERENCIA

2. Marco de referencia conceptual

2.1. La política cultural

La política cultural como concepto es abordado por distintos autores con diversos matices y coincidencias. Entre los denominadores comunes podemos encontrar la acción y la intención transformadora de realidades hostiles, impulsado desde un grupo social.

En 1987, Nestor García Canclini definió que las políticas culturales se podían entender como "el conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o de transformación social" (García Canclini, 1987: 26). El autor también se posicionaba dentro del campo del pensamiento latinoamericano problematizando el contraste de algunas ideas, como por ejemplo el interrogante: ¿Defender las identidades o globalizarnos? (García Canclini, 1999).

Por su parte, Teixeira Coelho (2000), expresa que la política cultural

> "… es una ciencia de la organización de las estructuras culturales y generalmente es entendida como un programa de intervenciones realizadas por el Estado, instituciones civiles, entidades privadas o grupos comunitarios con el objetivo de satisfacer las necesidades culturales de la población y promover el desarrollo de sus representaciones simbólicas" (Teixeira Coelho, 2000: 380).

Fernando Rabossi (1999: 117) también problematiza el concepto, considerando que las políticas culturales se conforman como un espacio "desde el cual desplegar determinados sociales e identitarios". Según este autor, las políticas culturales se definen desde el "concepto antropológico de cultura" abriendo el juego a un sinfín de interpretaciones, ya que tampoco existe un consenso al interior de la antropología acerca de qué sería "la cultura".

Profundizando en la dimensión política del concepto, entendiendo la misma como una puja de intereses, el trabajo de Álvarez, Dagnino y Escobar (2001: 143) determina que una política cultural es un "proceso generado cuando diferentes conjuntos de actores políticos, marcados por, y encarnando prácticas y significados culturales diferentes, entran en conflicto".

Siguiendo esta línea y atendiendo a las aristas históricas y geopolíticas, Rubens Bayardo García (2008) reflexiona:

> "...Entendidas en un sentido estricto, las políticas culturales son un campo de problemas construido internacionalmente en la segunda mitad del siglo XX, con el fin de las guerras mundiales y la conformación del Sistema de las Naciones Unidas. Es entonces cuando se extiende la creación de instituciones públicas para administrar el sector y se realizan conferencias intergubernamentales que definen conceptos básicos y agendas comunes de los Estados" (Bayardo Garcia, 2008: 18).

Desde una perspectiva de orden institucional, otros autores nutren al concepto con agregados más específicos. Para Brunner, una "política cultural democrática" debiera orientarse a "crear y multiplicar estructuras de oportunidades más que a difundir contenidos cognitivos a la sociedad" (Brunner, 1988: 377).

Otros referentes, como Paiva dos Santos y Marcelo Augusto (2016), aportan un enfoque más instrumental al concepto de política cultural, entendiendo su uso contemporáneo desde una perspectiva más discursiva.

> "… Aunque el uso de la expresión 'políticas culturales' es ampliamente utilizado para un número de objetivos políticos, sociales y económicos en los días actuales, este fenómeno puede ser visto como análogo a una pantalla, en el cual el término es evocado para discernir y organizar un complejo de sentidos que se presentan como especializados, en diferentes instancias de reflexión, por ejemplo, la academia o la política" (Dos Santos y Augusto, 2016: 2).

Maccioni (2002) profundiza la idea de la democratización de las políticas culturales, bregando por evitar apropiaciones culturales monopólicas de grupos en detrimento de otros, garantizando así el acceso a las expresiones culturales por parte de los individuos.

> "Intentar democratizar ese acceso obliga… a intervenir no sólo en las formas institucionales sino en problemas en donde indefectiblemente debe procederse a la opción por valores, como, por ejemplo, aquellos que quedan expresados tanto en las formas como en los contenidos de los mensajes. Y en este sentido, un proyecto democratizador obliga, sobre todo, a trabajar en el mensaje televisivo, si se admite que éste constituye el principal objeto de consumo cultural por parte de los sectores populares" (Maccioni, 2002: 4).

Si bien muchos autores hacen énfasis en la acción política desde las esferas gubernamentales, siempre emerge un concepto de política cultural más transversal a grupos sociales, Estado y mercado. El mismo pareciera originarse hace apenas un par de décadas, y se podría entender como una acción política desarrollada para construir hegemonía en torno al conjunto de valores culturales vigentes, a fin de reforzar el universo simbólico que contiene las identidades de esos valores e instituciones. Si tomamos como referencia el concepto de transversalidad, y entendiendo la política cultural como una intencionalidad transformadora y estratégica con fines específicos, es posible hacer un

seguimiento analítico hacia la acción concreta. Si incluimos la escala "estratégica" para una categoría política, resulta imprescindible analizar cuales son las acciones tácticas u operativas que son necesarias para la instrumentación de esas políticas, es allí donde emerge la gestión cultural como otro concepto ineludible para entender la organización e implementación de herramientas para el desarrollo de proyectos. Si bien la gestión cultural también podría entenderse como una acción política, se enmarca mas dentro de un plano territorial.

2.2. La gestión cultural

Según Toni Puig (2009) la gestión cultural no puede ser entendida de otra forma que no sea relacional. Afirma que la gestión cultural "es cosa de cuatro en las ciudades", haciendo referencia a los cuatro ámbitos sobre los cuales, transversalmente, se instrumentan los programas de gestión cultural: la gente, las asociaciones, las administraciones, y los actores privados. Son categorías similares a las que se utilizan para contextualizar a la gestión cultural, pero Puig hace una salvedad entre "ciudadanos" o "gente", que son el objetivo último de todo programa, y "organizaciones ciudadanas". Estas últimas constituyen entidades voluntarias o autoorganizadas que tienen un rol activo en la instrumentación de las políticas culturales.

Siguiendo esta línea, Silvia Aballay (2010) reconoce la gestión cultural dentro de un entorno urbano y menciona al Gestor Cultural como un agente clave. Sostiene:

> "Desde un punto de vista técnico podemos decir que la gestión cultural implica establecer objetivos, definir estrategias y políticas, y vigilar su realización con miras a producir resultados en un proceso. Pero se plantea que la cultura no es estática, transforma y se transforma; es por excelencia confrontación, construcción, reconstrucción (nada es puro); es controversia, polémica. En el sector de la cultura todo está en discusión. Por lo tanto, el gestor/a cultural debe comprometer, incluir, generar intercambio, compromiso, consenso. El eje de la Gestión Cultural es comprometer. El Gestor Cultural es agente de cambio" (Aballay, 2010: 44).

Alfons Martinell Sempere (2005), sostiene que la gestión cultural comprende el fomento y reconocimiento de las prácticas culturales, la creación artística, la generación de nuevos productos, la divulgación con la promoción de los significados y valores de las expresiones culturales y la preservación de la memoria colectiva, así como la conservación de los bienes culturales. Por otro lado, el término "independiente", dentro de la gestión, si bien no se encuentra del todo referenciado, en el presente escrito se lo

considera como no dependiente del sector gubernamental para su ejecución (Martinell Sempere, 2005).

Este autor afirma que la gestión requiere de cierta autonomía para determinar el curso de la acción, así como de libertad para resolver los problemas que emergen durante la ejecución. De este modo, la práctica gestiva se aproxima a una forma de creatividad volcada a la búsqueda de alternativas e innovación, con una sensibilidad atenta hacia el exterior y hacia los procesos de su contexto. En el sector cultural, específicamente, gestionar implica una capacidad de comprensión, análisis y respeto por los procesos sociales con los que la cultura mantiene sinergias fundamentales (Martinell Sempere, 2005).

La diferencia entre la gestión genérica de cualquier sector privado se encuentra en la facultad de entender los procesos creativos y tejer relaciones de cooperación con el universo artístico en todos sus matices. Por ende, se puede aproximar que la gestión de la cultura implica cotizar los intangibles y asumir la gestión de las subjetividades, circulando entre la visibilidad de sus aspectos cualitativos y la necesaria valoración de resultados. La gestión cultural debe encontrar referentes, adaptarse a sus contextos y hallar un modo de evidenciar, de forma muy distinta, los criterios de eficacia, eficiencia y evaluación.

Algunos autores dan un enfoque más amplio y enfocado en los procesos. Para Víctor Guedez (1994) la gestión cultural es el conjunto de acciones que potencializan, viabilizan, despiertan, germinan y complejizan los procesos culturales, dentro de su particularidad y universalidad. Es un trabajo organizado, es decir, con sentido. Hace referencia a la animación, la mediación, la promoción, la administración, la habilitación y el liderazgo de los procesos culturales.

Los agentes culturales, ya sea en el seno de organizaciones sociales o bajo la órbita de la administración estatal, desempeñan un rol activo en la generación de procesos que decantan en productos o bienes culturales. Si bien el enfoque mercantilista del producto cultural se asocia estrictamente a las industrias creativas y su necesaria retribución económica, es preciso considerar esta perspectiva para garantizar la sostenibilidad de los procesos mediante el diseño de programas estratégicos, entre estos, aquellos vinculados al turismo y la recreación de carácter cultural.

En las últimas décadas, el turismo histórico tradicional ha evolucionado hacia un modelo de turismo cultural más inmersivo y dinámico. Por ello, el desafío en la elaboración de

estrategias de turismo cultural radica en el correcto diseño de políticas y planes de gestión. En este sentido, mientras que el turismo cultural suele vincularse con el consumo de componentes tanto tangibles como intangibles, el presente caso de estudio se focaliza en el consumo de bienes intangibles asociados a las artes escénicas.

Bajo esta lógica, si bien las políticas y la gestión cultural operan en una escala macro, la creación de productos culturales capaces de dinamizar la economía y fortalecer la oferta recreativa local constituye un resultado necesario y cuantificable (aunque no el único) de cualquier política pública ejecutada con eficacia.

2.3. Turismo y recreación cultural

La importancia del turismo y la recreación cultural radica en la génesis misma de su concepción más tradicional. La OMT (2017) lo define al turismo cultural como:

> "… un tipo de actividad turística en el que la motivación esencial del visitante es aprender, descubrir, experimentar y consumir los atractivos/productos culturales, materiales e inmateriales, de un destino turístico. Estos atractivos/productos se refieren a un conjunto de elementos materiales, intelectuales, espirituales y emocionales distintivos de una sociedad que engloba las artes y la arquitectura, el patrimonio histórico y cultural, el patrimonio gastronómico, la literatura, la música, las industrias creativas y las culturas vivas con sus formas de vida, sistemas de valores, creencias y tradiciones" (OMT, 2017: 4).

Por su parte, la Carta del Turismo Cultural, adoptada por el ICOMOS (Consejo Internacional de Monumentos y Sitios) en Bélgica en 1976 en el Seminario Internacional de Turismo Contemporáneo y Humanismo, es una referencia base a la hora de definir el turismo cultural. Dicha definición se enmarca teóricamente en el turismo como un hecho social, humano, económico y cultural irreversible que comienza a ser visto como uno de los fenómenos propicios para ejercer una influencia significativa en el entorno sociocultural en general y de los monumentos y sitios en particular:

> "... el turismo cultural es aquella forma de turismo que tiene por objeto, entre otros fines, el conocimiento de monumentos y sitios históricoartísticos. Ejerce un efecto realmente positivo sobre éstos en tanto en cuanto contribuye - para satisfacer sus propios fines - a su mantenimiento y protección. Esta forma de turismo justifica, de hecho, los esfuerzos que tal mantenimiento y protección exigen de la comunidad humana, debido a los beneficios socio-culturales y económicos que comporta para toda la población implicada" (ICOMOS, 1976: 1).

Esta carta fue actualizada en 1999, donde se introdujeron las concepciones de sostenibilidad, participación de las comunidades y gestión responsable del patrimonio (ICOMOS, 1999). En 2022, se actualiza nuevamente incorporando ideas como el

fortalecimiento de las comunidades anfitrionas, la gestión del patrimonio inmaterial, la accesibilidad y diversidad (por ejemplo, para personas con discapacidad) y, por último, se establecen lineamientos a desarrollar, traducidos en herramientas de sostenibilidad frente a la crisis climática y la expansión exponencial del turismo a nivel internacional (ICOMOS, 2022).

Si relacionamos patrimonio cultural con el impacto económico, podemos mencionar algunos autores que problematizan el concepto, entendido como un "producto cerrado" y a la venta. Es el caso de Llorenç Prats (2003), que cuestiona la mercantilización de los programas culturales locales como meros "ultra procesados técnicos/académicos" y apunta contra la legitimidad de la categoría turismo cultural en la medida que en dichos programas no se precisa qué practicas ni con qué motivaciones. También menciona "peudo conceptos" que se fetichizan en discursos sociales y políticos como: sostenibilidad, desarrollo y restitución (Prats, 2003).

> "Leo absurdos pareceres sobre el papel del patrimonio en la vida sentimental del turista, sobre la importancia del patrimonio en un desarrollo local imaginario, sobre prácticas incoherentes que dicen surgir de eso que se denomina sostenibilidad y cosas así. Veo una falta de comportamientos severos a la hora de plantear eso que llaman 'interpretación', un desinterés por seguir (o al menos intentarlo) principios de complejidad conceptual que vayan más allá de intentos de justificar posiciones promercantilistas en la gestión patrimonial, etc." (Prats, 2003: 128).

Otros autores también hacen hincapié en la estrecha relación entre turismo cultural y patrimonio, buscando sus raíces históricas en común. Conti y Cravero Igarza (2010) sostienen que el turismo cultural, pensado desde la motivación y no de la teoría, es la categoría más antigua de turismo, remontándose sus orígenes a las peregrinaciones religiosas en la antigüedad. Mas tarde, durante el renacimiento, se consolidaría la idea en torno a los primeros monumentos históricos, por ejemplo, con la preservación de villas y monumentos romanos. Si bien el turismo cultural fue conceptualizado más recientemente, la motivación intrínseca que motoriza a un turista a desplazarse fuera de su lugar de residencia para gastar recursos en otro sitio es esencialmente la misma que las que mencionan los autores en aquellos momentos históricos.

Otros investigadores advierten que esta sinergia entre turismo y patrimonio debe ser planteada desde la planificación y la gestión, pero con una perspectiva desafiante y conflictiva en términos de sostenibilidad y preservación. Según Tresserras

> "… para que el patrimonio pueda tener un uso turístico es necesario planificar no sólo este uso sino garantizar previamente la conservación, el estudio y la

> valorización del mismo, permitiendo su proyección futura y garantizando su disfrute para la población local. No todo el patrimonio puede ser susceptible de ser trasformado en producto turístico y mucho de los productos turísticos que incorporan recursos patrimoniales no contemplan un plan de gestión de los mismos que asegure la conservación y menos aún como revierten los ingresos producto del desarrollo turístico en el propio patrimonio" (Tresserras, 2005: 1).

Para Tresserras (2007), el turismo cultural, por sus características, sirve como política de ordenamiento del territorio y sus recursos patrimoniales, debiendo los ingresos generados ser racionalmente redirigidos a su protección y preservación. También asocia la idea de "poner en el mapa" a una localidad con escasas oportunidades de desarrollo a través del turismo cultural, pero específicamente ubicándolo espacialmente como un mosaico de puntos de interés patrimoniales. De esa forma, el autor sostiene que el potencial de desarrollo socioeconómico del turismo cultural radica en su correcto planeamiento geográfico-político y su distribución espacial de los distintos enclaves patrimoniales.

Algunos autores sostienen que es deseable comenzar a integrar la práctica turística con la recreación y referenciar un ocio-turismo. En este sentido, Pinassi (2022) reconoce la importancia del enfoque humanístico del patrimonio para avanzar hacia el desarrollo socioeconómico desde la actividad turística, y para ello, dejar atrás conceptos estancos del turismo concebidos únicamente desde el desplazamiento espacial:

> "Intentamos pensar aquí al turismo con una perspectiva amplia y compleja, más allá de las conceptualizaciones inducidas desde ciertos organismos hegemónicos. Asimismo, emergemos del anclaje netamente economicista, para considerarlo como una práctica social, en la que intervienen no solo los componentes de la oferta y la demanda, si no un conjunto de actores que estructuran el sistema y que actúan desde diversos lugares y con distintas relaciones de poder. Por otro lado, esta mirada amplia e interpoladora permite exceder la variable temporal definida desde la OMT (Organización Mundial del Turismo) con objetivos puramente estadísticos, la que contempla al pernocte como condición básica para que haya turismo" (Pinassi, 2022: 6).

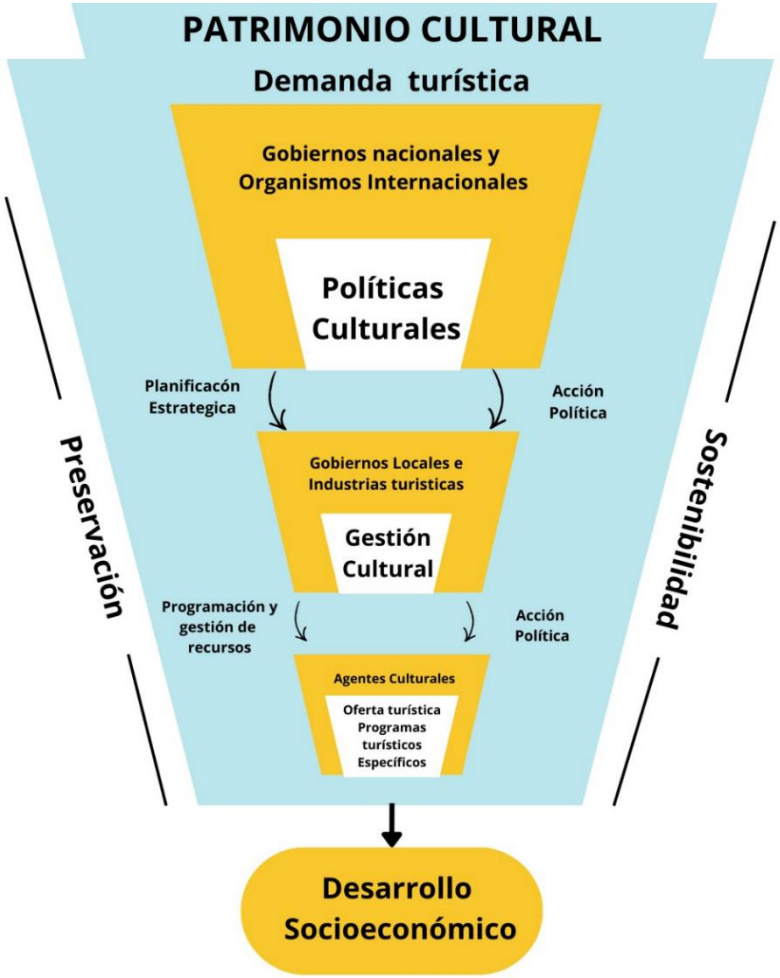
La disociación entre recreación cotidiana y turismo parte de una fractura teórico-conceptual. La recreación, por definición, no necesariamente implica un flujo hacia un lugar diferente del destino, lo que permite hablar de ocio en un sentido integral.

En este marco, la promoción de actividades culturales populares, de artes escénicas, festivales, que estén dirigidas tanto a la población local como a visitantes permitirá cargar de mayor valor simbólico al patrimonio cultural de cualquier población. Además, desde un punto de vista económico, el impacto de la recreación y el consumo local es siempre significativo y dinamiza las relaciones, siempre permeables, entre turistas y residentes. De esta forma es posible avanzar hacia nociones más equilibradas (y sobre todo prácticas) entre turismo y recreación.

El siguiente esquema (Figura 1) representa la articulación estratificada de los tres pilares que constituyen el marco referencial de esta investigación, explicitando la interacción entre sus actores y las escalas de intervención: en primer término, la política cultural como eje directriz planificado desde esferas estructurales; en segundo lugar, la gestión cultural como la dimensión operativa instrumentada por los gobiernos locales, donde convergen las agendas de cultura y turismo; y, finalmente, la oferta cultural, configurada por agentes sectoriales como un activo susceptible de aprovechamiento turístico-recreativo. Este andamiaje institucional no solo busca la salvaguarda y administración del patrimonio, sino que actúa como un dispositivo estratégico para canalizar la demanda social, promoviendo la dinamización socioeconómica y el fortalecimiento identitario de la localidad.

Figura 1

Síntesis del marco de referencia conceptual



Fuente: Sayago, F., 2026.

CAPÍTULO 3

Bahía Blanca como polo estratégico cultural

3.1. Bahía Blanca como polo estratégico cultural

La Fortaleza Protectora Argentina o Fuerte Argentino fue fundada el 11 de abril de 1828 por el Coronel Ramón Estomba junto con el Ingeniero Narciso Parchappe. El fuerte fue pensado con el objetivo de erguir un puesto de avanzada, respondiendo a la decisión del gobierno central de incorporar territorios aun habitados por pueblos originarios. En el exterior de sus murallas (en el actual centro de la ciudad), se establecieron pequeños conjuntos de viviendas, el cuartel y las caballerizas. Así se configuró el origen de la ciudad de Bahía Blanca. En el año 1834, ya transcurrida la Campaña de Rosas al Desierto, fue creado por decreto el Partido de Bahía Blanca. Se promovió el nombramiento de un juez de paz y otorgaron los primeros títulos de propiedad. Durante ese mismo periodo fue desarrollado el primer plano de la ciudad, diseñado por Manuel de Molina (Ribas, 2012).

En la actualidad, Bahía Blanca es la ciudad más importante del sudoeste bonaerense, sobre la costa del océano Atlántico (Figura 2). Posee una importante relación con el centro y sur de la Región Pampeana, y el norte patagónico ya que constituye un destacado nodo de transportes y comunicaciones sustentado en su infraestructura por carretera (rutas nacionales 33, 35, 3 Norte, 3 Sur y 22, y ruta provincial 51), ferroviaria, marítima y aeroportuaria, que lo vinculan con otras economías regionales y con los mercados internacionales.

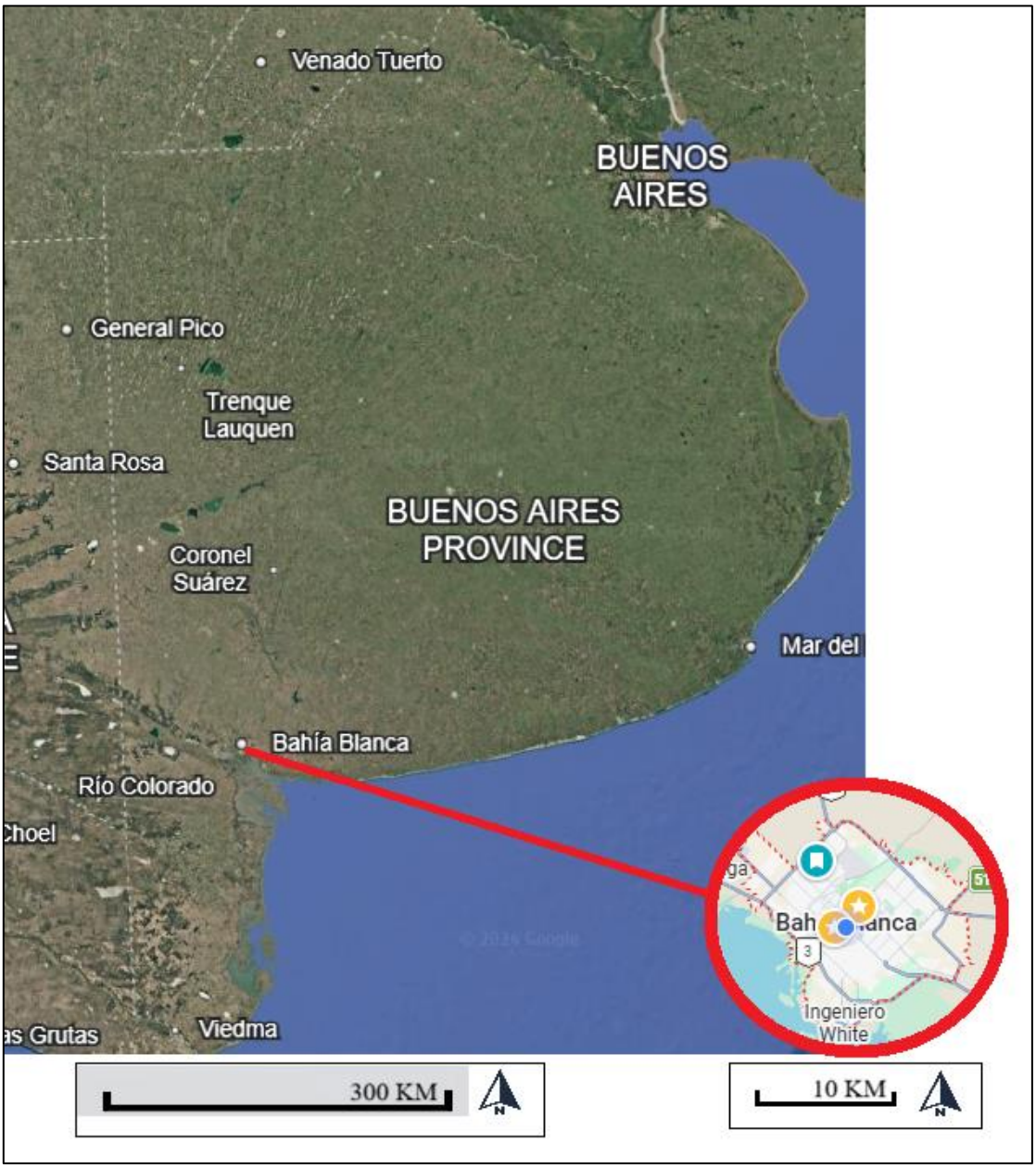
Es el principal puerto de ultramar del país (y uno de los pocos de aguas profundas) por su ubicación estratégica y conexiones viales y ferroviaria con los centros de producción y consumo. Con terminales de hasta 45 pies de calado que garantizan la correcta operación de todo tipo de buques y permiten el movimiento de cargas a granel, combustibles líquidos y gaseosos, refrigeradas y en contenedores. Canaliza flujos económicos del sudoeste de la provincia y del Valle de Río Negro en un nivel regional, nacional e internacional.

Asimismo, es un enclave industrial y de servicios, en el cual resalta por su patrimonio arquitectónico y una marcada dinámica cultural y de producción artística, fundamentalmente dentro del centro histórico, que comprende edificios públicos, plazas, monumentos y fuentes. Actualmente, las producciones artísticas proliferaron también fuera del casco urbano céntrico, con la aparición de decenas de centros culturales barriales y talleres de producción cultural.

Además, la ciudad es un importante centro comercial y financiero para una vasta zona de influencia, proveedor de bienes y servicios, y zona de desembarque de importantes compañías nacionales e internacionales, principalmente relacionadas al sector petroquímico y agroindustrial.

Figura 2

Localización de Bahía Blanca



Fuente: Sayago, F. 2026, sobre la base del mapa satelital de la provincia de Buenos Aires, Google Earth Pro (2026) y Googlemaps (2026).

3.2. La política cultural en el ámbito local

La relevancia cultural de Bahía Blanca en su inserción geográfica se ve enriquecida por su posición estratégica como punto de convergencia entre distintas regiones culturales y geográficas de Argentina. Situada en la provincia de Buenos Aires, la ciudad actúa como nexo entre el litoral marítimo y la región pampeana. Este papel de intersección impulsa una diversidad cultural que se manifiesta no solo en su patrimonio histórico, tradiciones y gastronomía, sino también en su dinámica artística. Además, la presencia de servicios universitarios y destacadas instituciones culturales, como los Organismos Artísticos del Sur (OAS), fortalecen aún más su rol como centro de intercambio intelectual y creativo, potenciando el desarrollo cultural local y regional.

En la actualidad, la política cultural de la ciudad es diseñada e implementada por el Instituto Cultural de Bahía Blanca. Este fue creado en 2004 por la Ordenanza 2.838 y modificado en 2016 por la Ordenanza 18.499. Sus objetivos, se pueden resumir en:

- Garantizar a través de políticas activas el derecho de acceso a la cultura.
- Apoyar y promover el potencial artístico y cultural de Bahía Blanca de forma equitativa, haciendo hincapié en los barrios y la periferia de la ciudad.
- Preservar, enriquecer y difundir el patrimonio cultural e histórico del Partido de Bahía Blanca.
- Fomentar y estimular la presencia cultural de la ciudad regional, nacional e internacionalmente.

Para llevar adelante estos fines, el Instituto tiene funciones de planificación, gestión y articulación con organismos de todas las esferas estatales. En resumidas cuentas, toda la planificación y diseño de la política cultural local, hasta la ejecución de programas específicos, articulación con agentes culturales, empresarios, artistas, entidades y organizaciones sociales relacionadas con la actividad, son atribuciones específicas del Instituto Cultural.

Durante mandatos anteriores (2015-2019), en el marco de una política de austeridad fiscal, el rango de Secretaría de Cultura fue degradado a Instituto en un intento de desfinanciar el sector. Independientemente del rótulo, como cualquier área de gobierno que diseña y ejecuta políticas, su capacidad de acción y margen de ejecución están

directamente relacionadas con su asignación presupuestaria y su competencia a la hora de firmar convenios y financiarse con privados.

En el caso del Instituto, existen un conjunto de Ordenanzas que dieron forma a su andamiaje institucional. Estas Ordenanzas son producto de una lucha histórica de los gremios, artistas, y organizaciones sociales del ámbito cultural, y más recientemente, de los espacios culturales independientes que sirvieron de caja de resonancia para estos reclamos.

Las Ordenanzas no solo sirven como herramientas de financiamiento, si no que dan cuerpo a una estructura normativa que robustece al Instituto Cultural en la medida que asigna una cantidad de recursos y atribuciones que difícilmente podría ser administrado por un área de menor jerarquía, como podría ser una dirección. De hecho, durante la intendencia de Héctor Gay, con Morena Roseló como Secretaria de Cultura, se hicieron varios intentos de desfinanciar al sector, avanzando fundamentalmente sobre las mencionadas Ordenanzas. Si bien degradaron la jerarquía de Secretaría a Instituto, no tuvieron consenso para derogar las ordenanzas que le dan estructura. Esta etapa estuvo caracterizada por un alto nivel de conflictividad entre el ejecutivo y todos los sectores y representantes de la cultura bahiense, llegando a un punto de crisis política que derivó en la salida de Roseló como director del Instituto Cultural.

En 1993, se sanciona la Ordenanza Nº 7.787 creando la comedia municipal, la cual tiene como objetivo promover, desarrollar y fomentar la actividad teatral en el partido de Bahía Blanca. En la práctica, es un icono de la cultura bahiense con más de 30 de años de funcionamiento ininterrumpido. Es la única compañía permanente de carácter municipal, cuyas funciones son gratuitas y permiten incorporar actores y actrices, directores y trabajadores de la cultura de varias generaciones, ya que dos directores son elegidos anualmente para obras anuales (una por cuatrimestre). La comedia municipal tiene una relevancia significativa para los artistas locales siendo una de las pocas fuentes laborales bien remuneradas, estables y registradas a las que se puede aspirar, incluso cuando el elenco se renueva cuatrimestralmente. Actualmente, la comedia tiene un enfoque inclusivo y barrial, siendo que luego del estreno en el Teatro Municipal la mayoría de las funciones suceden en clubes, escuelas y barrios de la ciudad.

Otro de los aspectos a considerar en el marco de la política cultural local es el Fondo Municipal de las Artes. Este fue creado por Ordenanza 610-3.516 en 1996 y posteriormente modificado en 2013 por la Ordenanza hoy vigente N° 17.919. Este se

encuentra destinado al impulso, desarrollo, difusión y promoción de las actividades artísticas de la ciudad, así como apoyar a través de becas el perfeccionamiento y capacitación de sus hacedores. Desde su creación, ha permitido que más de 400 artistas, gestores culturales, productores, entidades sin fines de lucro y colectivos de artistas locales hayan podido financiar sus producciones. El fondo se nutre de una tasa denominada FMA que se aplica a los espectáculos foráneos de más de 1.000 localidades que se desarrollen en la ciudad. A esto se suma un monto fijo, asignado por partida presupuestaria, aportado desde el Instituto Cultural.

En relación con lo anterior, se puede mencionar la Ordenanza Nº 19.038 que fue sancionada en 2017 y reglamentada en 2019. Dicha norma tiene como objetivo conformar el "Fondo Municipal de Financiación Eventos Artísticos y Culturales de Organización Regular y Continuidad en el tiempo", también conocido como "fondo de eventos permanentes". Tiene el objetivo de fomentar y estimular a través de subsidios específicos, a aquellos festivales, encuentros, salones, fiestas, ferias, ciclos, entre otros, que tengan carácter cultural y cuenten como mínimo con dos ediciones periódicas anteriores. Es decir, es un subsidio dirigido a aquellos eventos que tienen historia en Bahía Blanca, y son parte del colectivo cultural. A modo de ejemplo, podemos mencionar el festival Bahía Teatro, el Festival del Pueblo o el Encuentro de Estatuas Vivientes.

Por otro lado, en 2013, se sanciona la Ordenanza N° 18.486, que crea la categoría ECI (Espacios Culturales Independientes), destinada a aquellos lugares multifuncionales que tengan como actividad principal la producción, formación, investigación y promoción del arte y la cultura en sus diversas manifestaciones: artes escénicas (danza y teatro), música, artes plásticas, literatura, medios audiovisuales, etc.

Esta ordenanza fue producto de una larga historia de luchas y reclamos del sector cultural, que decantó en una norma de vanguardia que sirvió de modelo para que en 2021 la provincia de Buenos Aires sancionara la Ley de Espacios Culturales Independientes, de similares características. Para este momento, ya estaba formada la red de espacios culturales independientes en Bahía Blanca, que mantenía un dialogo fluido con la red de espacios culturales provincial. Para financiar esta iniciativa, se asignó un Fondo de Fomento para el Espacio Cultural Independiente, como programa del Instituto Cultural, afectado a su presupuesto anual y reglamentado por el mismo, con el fin de apoyar la actividad de dichos espacios.

Otro de los instrumentos de gestión cultural es la Ordenanza Nº 12.600, sancionada en 2004, y denominada de “Solidaridad Cultural”. La misma tiene el propósito fomentar el patrocinio de grandes empresas a proyectos culturales de impacto social. Las organizaciones que se inscriban en el programa pueden aportar fondos privados a proyectos culturales específicos, a cambio de una deducción del hasta el 20% de la deuda anual correspondiente a tasas y otros tributos municipales. Esta iniciativa es relevante si se tiene en cuenta que es la única que logra reglamentar e instrumentar la articulación directa entre el privado y el sector cultural para el desarrollo local.

Otra de las aristas que se destaca en la política cultural local es la injerencia del Consejo Cultural Consultivo (CCC). Este fue creado en 2016 por la Ordenanza 12.711. Es un órgano autónomo que está integrado por cuatro representantes de las distintas ramas artísticas, un representante de los trabajadores del Instituto Cultural y un representante del ejecutivo (normalmente el director del Instituto). Este órgano es fundamental para garantizar la representación de los trabajadores de la cultura y actúa como organismo de evaluación y consulta para los proyectos que se financien tanto del fondo municipal de las artes como del fondo de eventos permanentes. Si bien las decisiones no siempre son vinculantes en relación a la evaluación de proyectos, este cuerpo renueva autoridades democráticamente y es un punto de articulación entre el ejecutivo y todas las organizaciones de artistas, gremios y trabajadores.

Actualmente, la gestión el Instituto Cultural incorporó dos áreas que sirven de referencia para entender el direccionamiento de su política cultural. Por un lado, Industrias Culturales, fue pensada para impulsar proyectos desde una perspectiva productiva, fomentando el emprendedurismo y el uso nuevas tecnologías, articulando mesas de negocios y habilitando ferias de producción audiovisual y profesionalización de todas las ramas artísticas. La visión mercantilista de la cultura siempre fue una concepción resistida por una parte del sector, en la misma medida que para los trabajadores de la cultura se fue profundizando la necesidad de generar actividades justamente remuneradas y registradas, y sobre todo afianzar la idea del artista como un trabajador de la cultura. Por otro lado, se creó el área de Cultura Comunitaria que despliega talleres culturales y artísticos municipales en todo el entramado de la ciudad, siendo estos puntos instituciones intermedias como clubes, centros comunitarios o sociedades de fomento. También se lleva adelante un programa de fortalecimiento y acompañamiento de las bibliotecas populares, aportando recursos humanos y financieros.

También el instituto tiene una línea de trabajo transversal a todas las áreas, para abrir foros participativos en distintos puntos de la ciudad, a fin generar espacios donde la ciudadanía pueda tener voz en el diseño de las políticas culturales del Instituto.

Unos de los objetivos de la gestión actual fue contar con un primer mapeo de todo el entramado cultural bahiense. Este proceso se consiguió en los primeros meses de gestión, y fue lo que permitió desarrollar un subsidio específico a trabajadores de la cultura afectados por la inundación del 7 de marzo 2025. El diagnóstico de los trabajadores y centros culturales afectados, para su posterior evaluación y afectación de recursos, fue una prioridad del Instituto Cultural durante todo el año mencionado.

En el entramado de la política cultural local previamente descripta, el Teatro Municipal ocupa un lugar estratégico que trasciende su condición de sala escénica para constituirse en un dispositivo central de la gestión cultural de Bahía Blanca. En tanto espacio público emblemático, dependiente de la estructura institucional analizada, el teatro no solo concentra programación artística, circulación de bienes simbólicos y formación de públicos, sino que materializa, en términos concretos, las decisiones, tensiones y orientaciones de la política cultural municipal. Su funcionamiento, financiamiento y modalidades de uso expresan la relación entre Estado local, comunidad artística y ciudadanía, al tiempo que lo posicionan como un activo cultural con potencial impacto en la dinámica turística urbana. En este sentido, comprender su trayectoria histórica resulta fundamental para interpretar su rol actual dentro de la gestión cultural bahiense, ya que su origen, transformaciones institucionales y resignificaciones sociales permiten explicar las disputas, legitimidades y funciones que hoy lo atraviesan. A continuación, se abordará la historia del Teatro Municipal de Bahía Blanca como antecedente necesario para el análisis específico de su configuración contemporánea.

3.3. El Teatro Municipal como caso de estudio

3.3.1 La Historia del Teatro Municipal[1]

La consolidación del Teatro Municipal debe comprenderse en el marco del proceso de modernización que atravesó Bahía Blanca a comienzos del siglo XX. En 1913, en una ciudad que experimentaba un crecimiento acelerado vinculado al modelo agroexportador,

[1] Reseña histórica confeccionada a partir de Haurie (2023).

al desarrollo portuario y a la expansión ferroviaria, surgió la necesidad de dotar al espacio urbano de una infraestructura cultural acorde al nuevo estatus económico y social alcanzado.

La ciudad de comienzos del siglo XX presentaba una fuerte impronta inmigratoria y una intensa vida comercial. La presencia de capitales británicos, el dinamismo del puerto de Ingeniero White y la articulación ferroviaria configuraban un escenario de prosperidad que exigía espacios simbólicos representativos.

En ese contexto, el Teatro Municipal no solo respondió a una demanda cultural, sino que funcionó como manifestación arquitectónica del proyecto de ciudad que las élites locales buscaban consolidar. La inauguración oficial tuvo lugar el 9 de agosto de 1913 con la representación de *Aída* de Giuseppe Verdi, interpretada por la compañía de Antonio Marranti. El acontecimiento fue presentado por la prensa como uno de los hitos culturales más relevantes hasta ese momento en la historia local. La elección de una ópera de repertorio internacional, que también había inaugurado el Teatro Colón de Buenos Aires años antes, evidencia la intención de inscribir a Bahía Blanca en un circuito cultural de jerarquía nacional e internacional.

Desde sus orígenes, el edificio se emplazó en un punto estratégico del casco urbano, cercano a la Plaza Rivadavia y en proximidad al Palacio Municipal, configurando un eje simbólico entre poder político y representación cultural. Esta localización reforzó su carácter institucional y su condición de espacio público central en la vida social bahiense.

Durante las primeras décadas del siglo XX, el Teatro Municipal albergó compañías líricas, teatrales y musicales de relevancia, consolidándose como escenario privilegiado de circulación artística. Sin embargo, su historia no estuvo exenta de transformaciones institucionales. Un punto de inflexión se produjo en agosto de 1958, cuando el teatro pasó a ser administrado por la Municipalidad, formalizando su carácter público. Esta municipalización redefinió su marco de gestión y lo integró de manera directa a las políticas culturales locales.

En el período posterior se impulsaron iniciativas formativas y artísticas que ampliaron su función más allá de la mera exhibición. En 1957, se fundó el Conservatorio de Música y Arte Escénico de Bahía Blanca, dependiente del Ministerio de Educación de la Provincia de Buenos Aires, con sede en el Teatro Municipal. La presencia del maestro Alberto Ginastera en su inauguración otorgó jerarquía institucional al proyecto. Asimismo, la

creación de la Orquesta y el Ballet fortaleció el perfil del teatro como espacio de producción y formación artística.

No obstante, la segunda mitad del siglo XX estuvo marcada por períodos de cierre parcial y deterioro edilicio. El mantenimiento insuficiente afectó la infraestructura, situación que llevó a procesos de restauración en la década de 1980. Estas intervenciones evidencian las tensiones entre el valor patrimonial del edificio y las limitaciones presupuestarias propias de la gestión pública.

Paralelamente, el Teatro fue escenario de transformaciones estéticas y políticas. En las décadas del sesenta y setenta se abrió a expresiones teatrales innovadoras y a circuitos independientes, ampliando su vínculo con la comunidad artística local. De este modo, el espacio dejó de ser exclusivamente receptor de compañías externas para convertirse en plataforma de producción y experimentación cultural.

A lo largo de más de un siglo, el Teatro Municipal ha atravesado distintas etapas que reflejan las mutaciones de la ciudad y de sus políticas culturales: desde símbolo del progreso oligárquico de principios del siglo XX, pasando por su institucionalización municipal y su función formativa, hasta su resignificación contemporánea como patrimonio cultural y nodo estratégico de la gestión cultural local. Su permanencia física en el centro urbano y su continuidad institucional lo han consolidado como uno de los principales referentes identitarios de Bahía Blanca.

En síntesis, la trayectoria histórica del Teatro Municipal permite comprender que su rol actual dentro del entramado cultural no es contingente, sino resultado de un proceso de decisiones políticas, disputas sectoriales y transformaciones sociales. Analizar su presente (en tanto espacio de programación, producción y articulación cultural) requiere reconocer esta genealogía que lo posiciona como institución clave en la configuración del campo cultural bahiense.

3.3.2. La patrimonialización del lugar

La trayectoria histórica del Teatro Municipal de Bahía Blanca no solo permite comprender su evolución institucional y artística, sino también su progresiva configuración como bien patrimonial. La patrimonialización no debe entenderse como una cualidad intrínseca derivada exclusivamente de la antigüedad del edificio o de su valor arquitectónico, sino como un proceso social mediante el cual ciertos actores

reconocen, legitiman y resignifican determinados bienes como portadores de memoria e identidad colectiva.

En este sentido, la permanencia material del Teatro en el centro cívico de Bahía Blanca, cercano a la Plaza Rivadavia y en proximidad al Palacio Municipal, ha contribuido a consolidarlo como hito urbano de referencia simbólica. Desde su inauguración en 1913 como "obra monumental" asociada al proyecto modernizador de la ciudad (Haurie, 2023), el edificio encarnó una aspiración de progreso y distinción cultural que excedía su función escénica. En ese gesto fundacional se advierte ya una voluntad de inscripción en la memoria urbana.

La perspectiva de Pierre Nora resulta pertinente para profundizar esta dimensión. Para el autor, los *lugares de memoria* emergen cuando la memoria viva se fragmenta y las sociedades necesitan anclajes materiales que condensen y representen su pasado. No se trata simplemente de espacios físicos, sino de construcciones simbólicas donde se cristalizan significados compartidos (Nora, 1984). Bajo esta concepción, el Teatro Municipal puede ser interpretado como un lugar de memoria en tanto concentra más de un siglo de prácticas culturales, experiencias colectivas y acontecimientos significativos que han contribuido a modelar la identidad bahiense.

La municipalización del Teatro en 1958 (Haurie, 2023), constituyó un punto clave en su proceso de patrimonialización. Al pasar a la órbita del gobierno local, el edificio dejó de ser únicamente un espacio de exhibición artística para convertirse formalmente en patrimonio público, es decir, en bien cuya preservación y gestión competen al Estado municipal en representación de la comunidad. Este cambio institucional reforzó su carácter simbólico y lo integró de manera directa al diseño de políticas culturales.

Asimismo, los procesos de deterioro y posterior restauración, especialmente hacia la década de 1980 (Haurie, 2023), pueden leerse como momentos de reactivación patrimonial. La decisión de invertir recursos en su recuperación no respondió solo a una necesidad funcional, sino al reconocimiento de su valor histórico, arquitectónico y social. En términos de Nora (1984), la restauración opera como un gesto consciente de conservación de la memoria, un acto mediante el cual la comunidad reafirma la importancia del espacio en su narrativa identitaria.

La patrimonialización del Teatro también se expresa en la producción de discursos conmemorativos y publicaciones institucionales, como la obra editada por el Instituto

Cultural en ocasión de sus 110 años (Haurie, 2023). Este tipo de iniciativas no solo documenta el pasado, sino que lo organiza y lo presenta bajo una determinada interpretación, consolidando una memoria oficial que fortalece su legitimidad como emblema cultural local.

Desde la perspectiva de la gestión cultural contemporánea, el Teatro no es únicamente un edificio histórico, sino un activo cultural estratégico cuya condición patrimonial potencia su centralidad. Su valor simbólico contribuye a la construcción de marca urbana, a la consolidación de circuitos culturales y a la articulación con políticas de turismo cultural. En este punto, la patrimonialización no implica inmovilización, sino resignificación constante: el lugar se preserva en tanto continúa siendo apropiado y utilizado por la comunidad.

En consecuencia, la patrimonialización del Teatro Municipal puede comprenderse como un proceso dinámico en el que confluyen memoria, institucionalidad y prácticas culturales. Lejos de constituir un atributo estático, su carácter patrimonial es el resultado de decisiones políticas, intervenciones materiales y reconocimientos sociales que lo han transformado en uno de los principales referentes simbólicos de Bahía Blanca. Analizar su funcionamiento actual dentro de la política cultural local implica, por lo tanto, reconocer esta dimensión memorial que sostiene su legitimidad y explica su persistente centralidad en el campo cultural bahiense.

En el plano normativo, el proceso de patrimonialización oficial del Teatro Municipal adquirió progresivamente reconocimiento formal en distintas escalas jurisdiccionales. En el ámbito local, la Ordenanza Nº 7.959 creó el Registro Municipal para la Preservación del Patrimonio Arquitectónico y Urbano del Partido de Bahía Blanca (Honorable Concejo Deliberante de Bahía Blanca, 1994), estableciendo un instrumento institucional destinado a identificar, proteger y regular intervenciones sobre bienes considerados de valor histórico y cultural. Este marco permitió consolidar jurídicamente la valoración social previamente construida en torno al edificio, integrándolo a una política de preservación urbana.

Posteriormente, la Ley de la provincia de Buenos Aires Nº 13.128 declara como Sitio Histórico Provincial al edificio del Teatro Municipal de Bahía Blanca (Honorable Camara de Diputados de Buenos Aires, 2003), ampliando su escala de reconocimiento y reforzando la condición de bien cultural significativo dentro del territorio bonaerense.

Finalmente, mediante decreto del Poder Ejecutivo Nacional del 21 de junio de 2011, el Teatro fue declarado Monumento Histórico Nacional y Bien de Interés Histórico-Artístico (Poder Ejecutivo de la Nación, 2011). Esta declaración constituye el máximo nivel de reconocimiento patrimonial en el ordenamiento jurídico argentino y expresa la consolidación definitiva del valor histórico, arquitectónico y simbólico del edificio en la escala nacional.

De este modo, el proceso de patrimonialización del Teatro Municipal no solo se construyó en el plano social y simbólico, sino que fue progresivamente institucionalizado a través de instrumentos legales que garantizaron su preservación y legitimaron su centralidad dentro del patrimonio cultural argentino.

3.3.3. La agenda del teatro municipal

Como se mencionara, la dirección del teatro municipal es unipersonal y es ejercida por un cargo político que depende directamente del Instituto Cultural de Bahía Blanca. Este cargo rara vez trasciende los plazos de gestión del poder ejecutivo y generalmente es designado o recomendado por el director del Instituto. Dicha aclaración es pertinente para comprender que la programación tanto del Teatro Municipal como de sus salas asociadas tiene un direccionamiento e implementación estrictamente político en la medida que condensa y refleja las distintas tensiones e intereses de los actores involucrados.

En términos técnicos, podemos mencionar que la programación es trimestral y se publica en el sitio oficial del Teatro Municipal, así como las otras salas que tienen convenios de cooperación, como Casa Coleman y el Auditorio L. Caronti. Actualmente, se está avanzando en conversaciones para incluir a la Universidad Nacional del Sur.

Las salas asociadas normalmente priorizan las producciones locales y las convocatorias están abiertas para inscripción abierta. A modo de ejemplo, en la última edición publicada, correspondiente a febrero de 2026, se nombran los siguientes ciclos culturales (Figura 3):

- Piano Abierto.
- Tango: ciclo de Tango.
- Teatro Musical.
- Anacrusa!: ciclo de música de cámara destinado a músicos profesionales locales.
- 6 cuerdas: ciclo de guitarristas solistas hasta cuarteto de guitarras.

- Artes Escénicas Contemporáneas.
- Pampa: ciclo de grupos folklóricos.
- Vacaciones en el mundo del Revés: ciclo para espectáculos profesionales destinados a infancias y adolescencias.

Figura 3

Compilado de la cartelera del Teatro Municipal de Bahía Blanca

Fuente: Sayago, F., 2026 en base a Teatro Municipal y Chatgpt.

La programación del Teatro Municipal es un proceso de negociación permanente en el que intervienen todos los sindicatos, las escuelas de arte, los Organismos Artísticos del Sur, el director y el Instituto Cultural. Habitualmente el director asigna espacios porcentuales trimestralmente para dar respuesta a las demandas de los sindicatos y los grupos de artistas. Según la época del año, la disponibilidad de festivales y obras nacionales, y las solicitudes de los actores involucrados, puede distribuirse (a modo de ejemplo) un 60 % de la programación a producciones nacionales, un 25 % a los OAS y un 15 % a otras producciones locales o escuelas de arte.

Aunque el resultado de estas negociaciones se materializa en la cartelera, el proceso de distribución nunca es público; además, siempre entran en juego las salas asociadas, que se reservan especialmente para abrir convocatoria a producciones locales. Esta asignación de porcentajes se ajusta según tiempos, disposiciones, temporadas y eventualidades de la gestión. Actualmente, como ya se destacara, el Teatro Municipal se encuentra cerrado por reparaciones y su programación se traslada a las salas asociadas y a otros espacios que forman parte de un esquema de emergencia luego de la inundación del 7 de marzo.

Podemos concluir, que el proceso de programación y conformación de agenda del Teatro Municipal es un proceso político cíclico que sintetiza las necesidades e intereses de la comunidad artística local, los organismos artísticos estables y las políticas culturales del Instituto Cultural. Estas cuestiones son profundizadas en los apartados correspondientes al análisis de la visión de los actores implicados.

3.3.4. Actores sociales involucrados

La figura 4 esquematiza los actores sociales y las interacciones institucionales que configuran y condicionan la dinámica operativa y estratégica del Teatro Municipal.

En el ámbito municipal, la gestión se articula a partir de la dependencia directa de la Dirección del Teatro respecto al Instituto Cultural, estableciendo vínculos de coordinación con productoras y escuelas de arte privadas para la consolidación de la agenda anual. Asimismo, la programación de salas externas, como la Casa Coleman y el Auditorio Luis Caronti, se instrumenta mediante convenios de delegación de contenidos específicos.

Por otro lado, las organizaciones gremiales de las ramas artísticas (sindicatos de músicos, actores y bailarines) ejercen una influencia gravitante en los Organismos Artísticos del

Sur (OAS) (integrados por el Ballet del Sur, la Orquesta Sinfónica y el Coro Estable) a través de representación directa. Esta participación se extiende a procesos clave como la selección de la dirección de la Comedia Municipal.

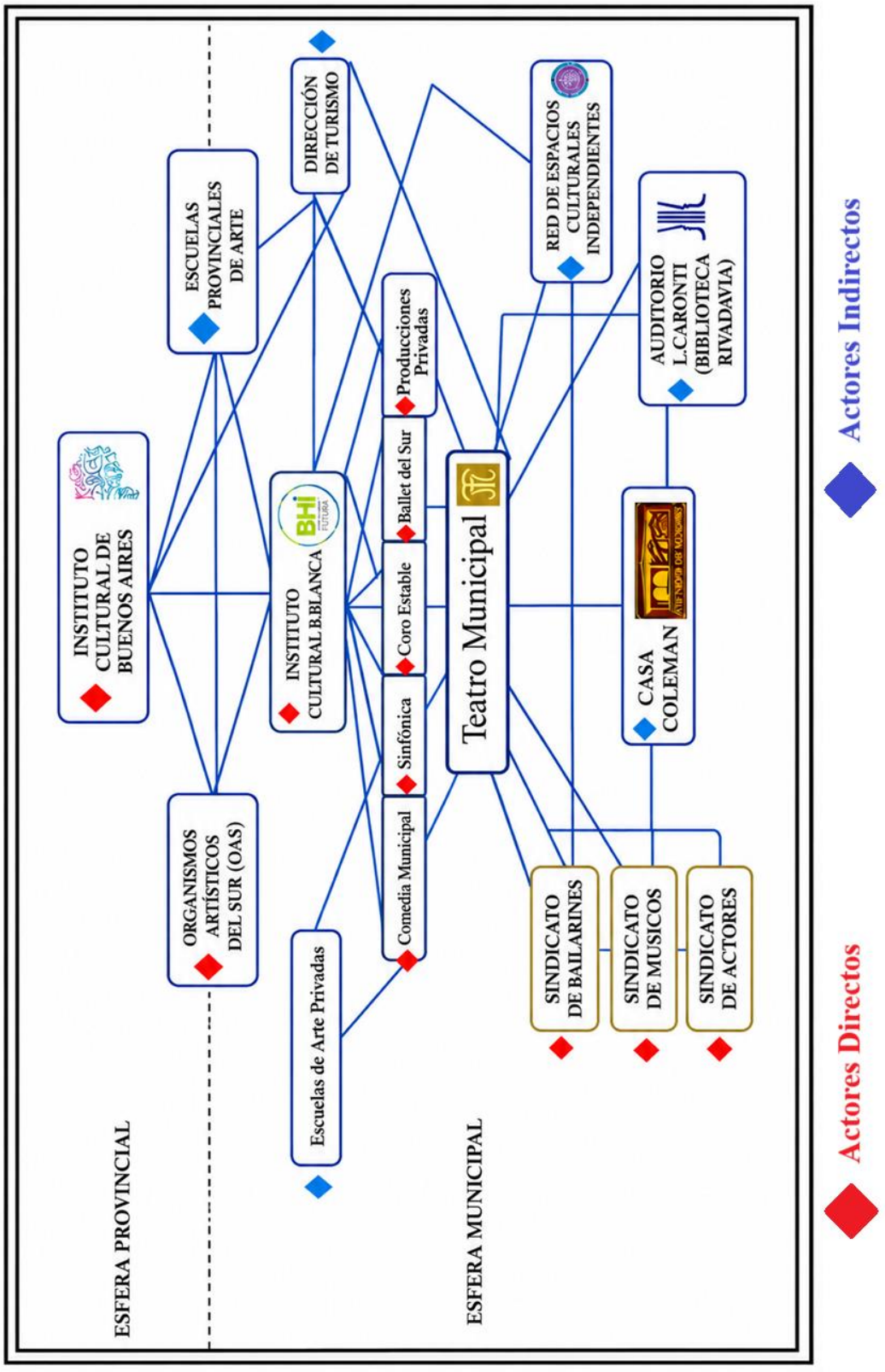
En términos de gestión intersectorial, la Dirección de Turismo mantiene una vinculación institucional con el Instituto Cultural y una operativa con el Teatro, orientada a la ejecución de programas tales como “Conocé Bahía” y el bus turístico.

Por otro lado, la Red de Espacios Culturales e independientes mantiene un diálogo bilateral con el Instituto Cultural y los gremios, funcionando como un canal para las demandas de la comunidad artística local y la gestión de necesidades del sector independiente.

En la esfera provincial, el Instituto Cultural actúa como el eje de coordinación institucional, delegando al Teatro facultades para el intercambio de producciones de alcance nacional. Los OAS, por su parte, poseen una competencia territorial de carácter regional que abarca el sur de la provincia.

Figura 4

Mapa de actores involucrados con la gestión cultural del Teatro Municipal



Fuente: Sayago, F., 2026

3.3.5. La voz de los informantes clave

La comprensión de las relaciones institucionales y los vínculos interpersonales entre los actores sociales clave (aquellos cuya trayectoria atraviesa con historicidad las esferas pública y privada) demanda un enfoque basado en la perspectiva territorial. Desde este abordaje, el fenómeno cultural solo puede ser decodificado a través de las representaciones y apreciaciones de los sujetos, considerando la posición específica que ocupan en el campo, ya sea desde la responsabilidad técnico-institucional, la gestión privada o la actividad artística propiamente dicha.

Con el objetivo de profundizar en esta dimensión, como se estableciera en el apartado metodológico, se realizaron entrevistas semiestructuradas a informantes clave del entramado cultural local, durante los primeros meses del año 2026: Elisardo Tunessi, Natalia Martirena, Gustavo Kamberbeek, Federico Cumilaf, Mariela Bedini, y Karina Vanesa Sanchez.

En este sentido, Elisardo Tunessi, actual presidente de la Red de Espacios Culturales Independientes, señaló que *"tuvo varios vaivenes la política cultural. Después de Isabel Taramasco (Secretaria de Cultura de Bahía Blanca durante la gestión de Cabirón) fue muy difícil el devenir de la gestión cultural, porque ella había hecho surco, había marcado un camino".* Esta apreciación permite identificar la inestabilidad como una característica persistente en la política cultural local, fuertemente atravesada por las improntas individuales de las distintas gestiones.

En la misma línea, Tunessi resaltó la importancia del andamiaje normativo como herramienta para otorgar continuidad institucional a las conquistas del sector cultural: *"La comedía municipal se crea justamente por una necesidad que plantea más que nada la Asociación Argentina de Actores, el sindicato, de crear fuentes de trabajo genuinas. Se crea por Ordenanza, que también es uno de los privilegios que tenemos los bahienses"*. De este modo, se evidencia el papel de las políticas públicas en la formalización de derechos culturales y en la consolidación de estructuras que trascienden los cambios de gestión.

Por su parte, Natalia Martirena, actual directora del Instituto Cultural de Bahía Blanca, vincula directamente la institucionalización de la política cultural con la ampliación de derechos: *"en relación a la cultura, podríamos decir que cuando el Instituto Cultural nace en el 2003 con Ordenanza, ya nace también con objetivos concretos que tiene esa*

Ordenanza, con la ampliación de los derechos culturales". En este sentido, la creación del Instituto Cultural aparece como un punto de inflexión en la consolidación de una política cultural con objetivos definidos y orientada a la garantía de derechos.

Asimismo, Martirena sostiene que la gestión cultural debe ser entendida *"como una cuestión estratégica",* lo que refuerza la idea de que las políticas culturales no solo organizan la producción artística, sino que también intervienen en la configuración social y territorial de la cultura.

En relación con los lineamientos actuales, Martirena destacó la necesidad de generar herramientas de medición que permitan comprender los públicos del Teatro Municipal de Bahía Blanca y avanzar en procesos de democratización del acceso:

> *"necesitamos indicadores que la universidad está empezando a hacer, la Universidad del Sur, ¿no? Porque si no todo es muy emocional. No es elitista, pero se está empezando a ver un deseo de democratización y de que vaya gente de los barrios. De hecho, cuando estuve en los OAS, el palco oficial dejó de ser para políticos y pasó a ser para centros culturales barriales o para pibes de escuelas de barrio o para centros de jubilados, o sea, el palco era para ellos"* (Martirena, 2026.)

En relación con la posibilidad de articular la agenda cultural con el desarrollo turístico de la ciudad, Martirena sostuvo que *"se puede desarrollar muchísimo el campo del turismo en relación a la cultura, porque el turismo es cultura en términos de qué querés señalar y qué rutas culturales querés poner en valor",* destacando el rol activo de la gestión cultural en la construcción de circuitos y narrativas que configuren una oferta turística con identidad local.

Desde una perspectiva complementaria, Tunessi afirmó que *"el turismo es también una actividad cultural",* reforzando la idea de que ambas dimensiones deben pensarse de manera integrada. En este sentido, profundiza su planteo al señalar que *"tendríamos que estar gestando desde el turismo… desde la terminal de ómnibus, desde el aeropuerto… la ciudad ya te tiene que recepcionar desde el momento del arribo con una impronta cultural",* lo que introduce la necesidad de concebir al espacio urbano en su conjunto como espacio cultural.

Por su parte, Federico Cumilaf, director y docente del estudio de canto Vosz, relató su experiencia en la ciudad tras haber llegado desde Viedma, destacando la incidencia de las distintas gestiones en las dinámicas de acceso al Teatro Municipal. En este sentido, señaló que *"la realidad es que ha variado mucho. Cada uno es como que también le pone su*

impronta. Y dentro de los últimos 10 años, bueno, atravesamos un montón de directores culturales y de gestiones diferentes, muy diferentes entre sí".

Asimismo, vinculó esta variabilidad con las condiciones de acceso de los artistas al Teatro, recordando experiencias de mayor apertura en gestiones anteriores:

> *"Tenés gestiones donde vos ibas y abrían, tengo literal la imagen de un calendario grande, y decían, '¿vos qué fecha querés?'. Esto era muy libre. Después hay otras gestiones donde el acceso es más restrictivo. Los dos extremos son malos, pero por lo menos antes accedíamos"* (Cumilaf, 2026).

En la misma línea, Mariela Bedini, artista y directora de artes escénicas, definió la política cultural bahiense como *"inestable"* y destacó la centralidad del Teatro Municipal en la trayectoria de los artistas locales, al señalar que para muchos de ellos *"es todo"*. Asimismo, caracterizó las convocatorias recientes como *"burocráticas" y "políticas",* evidenciando tensiones entre institucionalización y acceso.

Retomando la relación entre política cultural y funcionamiento del Teatro, Gustavo Kamberbeek, profesor del Conservatorio de Música de Bahia Blanca, músico y actual director del Teatro Municipal, planteó que *"podés irte para atrás todo lo que quieras o no. Bien, es complejo porque hay lugares que históricamente repiten modelos y siguen trabajando igual que siempre"*. Esta afirmación pone de manifiesto la persistencia de ciertas lógicas institucionales a lo largo del tiempo. No obstante, también reconoce transformaciones en el perfil del Teatro, señalando que *"la sala del teatro ha hecho una evolución muy grande en cuanto a los géneros que abarca. Cuando yo empecé en la orquesta era muy notorio una cultura que pretendía ser elitista… me parece que eso se abrió".* Esta lectura dialoga con los planteos de Tunessi, quien indicó que *"había un reclamo de que el teatro no fuera tan aristocrático, que no fuera una cuestión solo de producciones grandes"*, evidenciando una tensión histórica en torno a la democratización del espacio.

En el marco de la futura e incierta apertura del Teatro, Kamberbeek señaló la necesidad de trabajar con datos concretos para orientar las políticas culturales: *"tenemos que laburar con el dato real. El público del ballet no va a ver otra cosa que ballet…hay un porcentaje que sí se cruza, pero es menos del 10%",* destacando la pronunciada segmentación de los públicos.

En relación con las limitaciones presupuestarias, agregó que *"abrir el teatro para una función de 50 o para una función de 700 casi no varía"*, lo que introduce la dimensión

económica como condicionante en la programación. Asimismo, señaló que el consumo cultural continúa concentrado en el centro de la ciudad: *"no está repartido en el territorio … esta gestión está tratando de ampliarlo, pero cuesta mucho. No hay circuitos barriales".*

Según Karina Sánchez, actual directora de Turismo de la Municipalidad de Bahía Blanca, la política turística local se estructura a partir de *"cuatro ejes de trabajo"*, entre los cuales destaca la *"ampliación y consolidación de la oferta turístico-recreativa del partido de Bahía Blanca"*. Esta definición resulta significativa en tanto evidencia que la gestión local adopta una concepción ampliada del turismo, donde la actividad turística aparece estrechamente vinculada con las prácticas recreativas y culturales de la población. En este sentido, la perspectiva expresada por la funcionaria dialoga con los enfoques desarrollados previamente en el marco conceptual, particularmente con aquellos autores que proponen superar la visión tradicional del turismo centrada exclusivamente en el desplazamiento y el consumo, incorporando dimensiones asociadas al ocio, la recreación y la apropiación cultural del territorio. De este modo, la oferta turístico-recreativa local no se limita únicamente a captar visitantes externos, sino que también contempla experiencias orientadas a residentes y públicos diversos dentro del propio espacio urbano.

En conjunto, las entrevistas permiten construir una lectura compleja del campo cultural bahiense, en la que se entrelazan continuidades históricas, disputas sectoriales y transformaciones en las políticas públicas. Las voces de los informantes evidencian tanto los avances en la institucionalización y democratización de la cultura como las tensiones persistentes en torno al acceso, la gestión y la articulación territorial. En este marco, la integración entre cultura y turismo aparece como un desafío estratégico, en tanto supone la construcción de una mirada integral que articule actores, espacios y políticas en la proyección cultural de la ciudad.

3.4.1. Turismo cultural y su relación con la gestión cultural promovida

La gestión cultural local se presenta como un fenómeno complejo, en tanto no solo se limita a la acción de organismos gubernamentales como el Instituto Cultural (cuya orientación varía según las gestiones), sino que involucra a una multiplicidad de actores que configuran el campo cultural.

Los Espacios Culturales Independientes (ECI), estudios artísticos y otras organizaciones intermedias han contribuido de manera significativa a la diversificación de la oferta cultural. Estos actores no solo diseñan productos culturales, sino que también inciden en sus formas de circulación, legitimación y acceso, delineando qué expresiones alcanzan espacios de mayor visibilidad y reconocimiento, como el Teatro Municipal.

En relación con la articulación entre turismo y cultura, el turismo cultural adquiere un carácter estratégico en la medida en que se configura como una actividad interdependiente de la gestión cultural promovida tanto desde el ámbito estatal como desde el sector independiente. Tal como se desprende de las entrevistas realizadas, esta relación no debe entenderse como una simple incorporación de la cultura a la oferta turística, sino como una construcción activa desde la gestión. En este sentido, Natalia Martirena destaco el rol de la política cultural en la definición de circuitos, narrativas y sentidos que estructuran la experiencia turística.

En la misma línea, Elisardo Tunessi sostiene que *"el turismo es también una actividad cultural"*, lo que refuerza la idea de una relación constitutiva entre ambos campos. Esta perspectiva permite pensar el turismo cultural no solo como un segmento de mercado, sino como una forma de producción y circulación de sentidos, en la que la ciudad se presenta como espacio cultural integral. En este marco, la experiencia turística no se limita a eventos o espacios específicos, sino que se construye a partir de una red de prácticas, recorridos y consumos que articulan lo simbólico con lo territorial.

Desde esta perspectiva, el turismo cultural presenta ventajas significativas en relación con el turismo tradicional, particularmente en lo que respecta a la reducción de la estacionalidad y la diversificación de la oferta económica y de servicios. En el caso de Bahía Blanca, la posibilidad de consolidarse como un centro cultural no depende únicamente de la existencia de una oferta sostenida, sino también de la capacidad de la gestión cultural para diseñar estrategias basadas en información concreta. En este sentido, tal como se ha señalado en los apartados anteriores, la necesidad de generar indicadores y herramientas de medición aparece como un elemento central para comprender los comportamientos de los públicos, especialmente de los recreacionistas culturales, y orientar la toma de decisiones.

En este marco, la articulación entre gestión cultural y turismo no solo contribuye a la dinamización económica de la ciudad, sino que también permite fortalecer procesos de democratización del acceso a la cultura, ampliando públicos y promoviendo una mayor

integración territorial. De este modo, el desarrollo del turismo cultural en Bahía Blanca se presenta como una oportunidad estratégica que implica la construcción de una política cultural integral, capaz de articular actores, territorios y prácticas en función de un proyecto común que vincule producción cultural, consumo y proyección turística.

La singularidad de Bahía Blanca como nodo regional exige que la gestión cultural trascienda la lógica del evento aislado para consolidarse como una infraestructura de servicios simbólicos. En este escenario, el Teatro Municipal no solo opera como un hito arquitectónico, sino como el nodo central de una red de flujos que conecta la producción artística local con la demanda regional. La integración estratégica entre cultura y turismo en la ciudad debe, por tanto, capitalizar esta centralidad para estructurar una oferta que trascienda la escala local, posicionando a la localidad no solo como un centro de servicios administrativos o comerciales, sino como un destino de consumo artístico y recreativo con capacidad de tracción regional permanente.

Asimismo, la gestión de esta relación dialéctica encuentra en la participación de los actores un factor de competitividad turística fundamental. La capacidad de los espacios independientes y de los Organismos Artísticos del Sur (OAS) para generar contenidos de alta calidad, permite que la narrativa turística de Bahía Blanca se vuelque hacia experiencias auténticas. Esta sinergia entre lo institucional y lo independiente garantiza una oferta diversa que es capaz de capturar el interés del recreacionista frecuente y del turista cultural, transformando la percepción de la ciudad de un lugar de paso a un espacio de destino, donde el arte y la identidad local se convierte en el principal activo de comercialización y disfrute.

Siguiendo esta línea, Sánchez sostuvo que *"desde la gestión se articula entre las distintas áreas y agencias, entre ellas el Instituto Cultural, de esta manera se enriquecen las diferentes propuestas y se optimizan recursos"*. Esta afirmación permite identificar escenarios de cooperación institucional entre las áreas de Turismo y Cultura dentro del ámbito municipal. No obstante, del análisis de las entrevistas y de las políticas implementadas no se desprende la existencia de una estrategia jerarquizada o sistemática que articule de forma específica la política turística con la política cultural local. En otras palabras, la vinculación entre ambas áreas parece desarrollarse principalmente desde una lógica operativa y transversal, orientada al acompañamiento mutuo de actividades y programas generales, más que desde un esquema integral de planificación destinado a consolidar a Bahía Blanca como destino estratégico de turismo cultural. Esta cuestión

adquiere relevancia si se considera el potencial simbólico, patrimonial y artístico que posee la ciudad, particularmente a partir de instituciones emblemáticas como el Teatro Municipal y los Organismos Artísticos del Sur.

Profundizando en este enfoque, Sánchez también identificó diversos programas que actualmente articulan con distintas áreas del gobierno municipal, entre ellos el *"Bus Turístico, Vamos en Bici, Ciclo de Caminatas Guiadas, Experiencia Turista, destinado a alumnos de diferentes instituciones educativas, y Turismo a lo Grande, orientado a personas mayores"*. Estas iniciativas reflejan una política encaminada a la diversificación de propuestas turístico-recreativas y a la ampliación de públicos, incorporando iniciativas vinculadas al patrimonio urbano, la movilidad y la inclusión social. Sin embargo, resulta evidente la ausencia de programas específicos diseñados en articulación directa con el Instituto Cultural, que tengan como objetivo fortalecer la imagen de Bahía Blanca como polo cultural o consolidar circuitos estables asociados al arte-cultura local. Si bien existen acciones culturales con gran potencial desde el punto de vista turístico, estas no parecen integrarse aún dentro de una estrategia coordinada de posicionamiento urbano. En consecuencia, puede sostenerse que la articulación entre turismo y cultura en la ciudad presenta avances en términos institucionales y operativos, aunque todavía exhibe limitaciones para constituirse en una política pública integral capaz de transformar el capital cultural local en un eje estratégico del desarrollo turístico.

CAPÍTULO 4

SÍNTESIS
Y
REFLEXIONES FINALES

4.1. A modo de síntesis: alcances y limitaciones

El análisis desarrollado en el presente capítulo permitió abordar la política cultural de Bahía Blanca desde una perspectiva integral, atendiendo tanto a su configuración institucional como a sus dimensiones históricas, simbólicas y territoriales. En este marco, la gestión cultural local se presenta como un campo dinámico y complejo, atravesado por tensiones entre modelos de intervención estatal, demandas del sector artístico y procesos de democratización del acceso a la cultura.

En primer lugar, se identificó el papel central del Estado municipal, particularmente a través del Instituto Cultural, en la definición de lineamientos estratégicos orientados a la ampliación de derechos culturales, la descentralización territorial y la promoción de la producción artística. Sin embargo, esta dimensión institucional no agota el funcionamiento del campo cultural, en tanto convive con una multiplicidad de actores (como los Espacios Culturales Independientes y diversas organizaciones intermedias) que contribuyen activamente a la configuración de la oferta cultural y a la construcción de circuitos alternativos de producción y circulación.

En este entramado, el Teatro Municipal de Bahía Blanca fue analizado como un caso de estudio de relevancia, en tanto constituye un dispositivo central de la gestión cultural local. Su trayectoria histórica evidenció que su rol actual no es contingente, sino resultado de un proceso que articula decisiones políticas, transformaciones institucionales y disputas simbólicas. Desde su inauguración, en 1913, como expresión del proyecto modernizador de la ciudad, pasando por su municipalización y su función formativa, hasta su resignificación contemporánea, el Teatro se consolidó como un espacio clave en la producción, circulación y legitimación de expresiones culturales.

Asimismo, el proceso de patrimonialización del sitio permitió profundizar en su dimensión simbólica, entendiendo el patrimonio no como un atributo estático, sino como una construcción social. En este sentido, la incorporación de la perspectiva de Pierre Nora (1984) posibilitó interpretar al Teatro como un “lugar de memoria”, en tanto espacio donde se condensan experiencias colectivas, narrativas identitarias y procesos históricos significativos para la comunidad bahiense. Este reconocimiento se vio reforzado por su progresiva institucionalización normativa en los niveles municipal, provincial y nacional, consolidando su carácter de bien cultural estratégico.

Por otra parte, el análisis de las entrevistas a informantes clave permitió incorporar una dimensión situada del campo cultural, recuperando las percepciones, tensiones y experiencias de actores relevantes. Las voces recogidas evidenciaron la persistencia de ciertas problemáticas estructurales, como la inestabilidad de las políticas culturales, la dependencia de las improntas de gestión y las dificultades en la democratización efectiva del acceso. Al mismo tiempo, se destacaron avances en la ampliación de derechos culturales, la generación de herramientas institucionales y la búsqueda de nuevas estrategias de gestión basadas en información y medición de públicos.

En este punto, emergió con fuerza la necesidad de articular la gestión cultural con el desarrollo del turismo cultural, entendiendo esta relación no como un agregado instrumental, sino como una construcción estratégica. En efecto, tanto desde el ámbito institucional como desde el sector independiente, se reconoce el potencial de la cultura como vector de la dinamización turística, en la medida en que permite configurar circuitos, narrativas e identidades que proyectan a la ciudad más allá de su escala local.

Esta articulación estratégica exige que la gestión trascienda la mera programación de eventos para asumir un rol más amplio, donde el Teatro Municipal opere como el nodo central de una red que integre el patrimonio, la actividad de los cuerpos artísticos y la dinámica de los espacios independientes. En este sentido, Bahía Blanca logrará transformar su capital simbólico en un activo de competitividad regional, capaz de consolidar una experiencia artística sólida que posicione a la ciudad como un polo de innovación cultural y recreativa de mayor importancia que en la actualidad.

En síntesis, el análisis permitió comprender que la política cultural de Bahía Blanca se configura como un campo en constante disputa y transformación, en el que convergen dimensiones institucionales, históricas y simbólicas. El Teatro Municipal, en tanto lugar central de este entramado, sintetiza estas tensiones y potencialidades, posicionándose como un espacio clave para pensar la articulación entre cultura, territorio y desarrollo. Esta lectura sienta las bases para profundizar la relación entre gestión cultural y turismo, entendida como uno de los principales desafíos y oportunidades para la proyección cultural de la ciudad.

A continuación, se destacan los principales alcances y limitaciones con respecto a los resultados, es decir, en función de la temática abordada y los objetivos planteados (Figura 5):

Alcances

- Los resultados evidencian la consolidación de una concepción no elitista del Teatro Municipal por parte de los actores institucionales y culturales, orientada a la democratización del acceso y a la ampliación de públicos. Este posicionamiento implica un corrimiento respecto de modelos tradicionales más restrictivos y habilita la construcción del teatro como espacio público de inclusión cultural, en línea con enfoques contemporáneos de política cultural.
- La situación de cierre edilicio del Teatro Municipal operó como un factor de reconfiguración de la gestión cultural, favoreciendo la descentralización de la programación y la activación de redes institucionales con otros espacios (como salas asociadas y entidades culturales locales). Este proceso no solo permitió sostener la oferta cultural, sino que abre la posibilidad de pensar un modelo de gestión más flexible, basado en una lógica de red, con potencial para perdurar más allá de la coyuntura.
- En el discurso de los actores entrevistados, se reconoce la presencia de una noción amplia del turismo, entendido como práctica sociocultural. Este enfoque habilita la articulación entre políticas culturales y turísticas, evidenciando la existencia de instancias de diálogo interinstitucional. Aunque incipiente, esta convergencia constituye una base relevante para el desarrollo de estrategias integradas orientadas al posicionamiento cultural de la ciudad.

Limitaciones

- Los resultados ponen en evidencia una debilidad estructural en la producción y sistematización de información sobre consumos culturales y públicos. La ausencia de indicadores consolidados limita la capacidad de diagnóstico, evaluación y planificación estratégica, restringiendo el desarrollo de políticas basadas en evidencia, especialmente en lo que respecta a la articulación entre cultura y turismo.
- Persisten tensiones en los mecanismos de acceso y participación en la programación del Teatro Municipal, asociadas a procedimientos percibidos como burocráticos, poco transparentes o discrecionales. Estos aspectos, que remiten a dinámicas históricas del campo cultural local, operan como un límite para la

democratización efectiva del espacio y generan incertidumbre en sectores de la comunidad artística.

- A pesar de la existencia de vínculos y articulaciones puntuales, los resultados muestran la ausencia de una política integrada y sistemática que articule de manera estratégica la dimensión cultural con la turística. Esta falta de planificación conjunta restringe la posibilidad de consolidar a Bahía Blanca como destino de turismo cultural, limitando el aprovechamiento de su potencial simbólico, institucional y territorial.

Figura 5

Alcances y limitaciones en base a los resultados de la investigación

Fuente: Sayago, F., 2026.

Del mismo modo que para los resultados, también se destacan los principales alcances y limitaciones de la investigación, los que son resumidos en la Figura 6:

Alcances

- La investigación analizó la dinámica de articulación entre el sector público y privado en la gestión cultural de Bahía Blanca, así como su vinculación con el

desarrollo del turismo cultural, permitiendo construir una lectura integral del campo cultural local e identificar relaciones, tensiones y sinergias en la producción y circulación de bienes culturales.

- Se avanzó en la identificación y caracterización de los principales actores sociales e instituciones que intervienen en la gestión cultural local, tanto del ámbito público como privado, permitiendo visibilizar el entramado cultural bahiense y reconocer su potencial como base para el fortalecimiento de políticas de turismo cultural, especialmente en torno al Teatro Municipal de Bahía Blanca como nodo central.
- La investigación se desarrolló en un contexto excepcional, marcado por el cierre operativo del Teatro Municipal a raíz de la catástrofe ocurrida en la ciudad, lo que permitió incorporar un enfoque analítico centrado en la capacidad de adaptación de la gestión cultural y observar reconfiguraciones del campo en un escenario de crisis.
- En conjunto, el estudio aporta una lectura situada y actualizada de la gestión cultural local, integrando dimensiones institucionales, territoriales y simbólicas, y abriendo líneas de análisis en torno a la articulación entre cultura y turismo como estrategia de desarrollo.

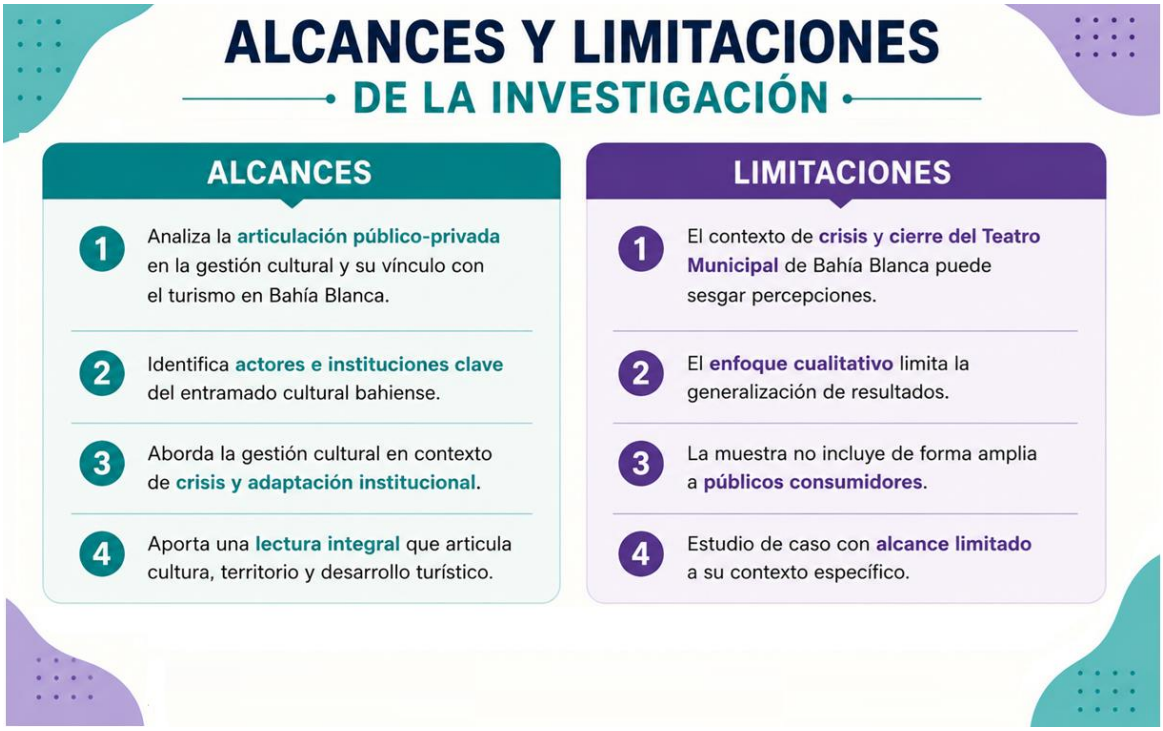
Limitaciones

- El contexto excepcional en el que se desarrolló la investigación (atravesado por la catástrofe que afectó a la ciudad y el cierre del Teatro Municipal) pudo haber condicionado las percepciones de los actores entrevistados, en tanto sus discursos se inscriben en una coyuntura de incertidumbre, reorganización institucional y expectativas de reapertura.
- El enfoque metodológico adoptado, de carácter predominantemente cualitativo basado en entrevistas a informantes clave, si bien permitió acceder a perspectivas en profundidad, limita la posibilidad de generalización de los resultados, así como la incorporación de miradas provenientes de otros públicos no directamente vinculados a la gestión cultural.

- La selección de actores, centrada en referentes institucionales y del campo cultural, puede no reflejar de manera exhaustiva la diversidad de experiencias y percepciones existentes, particularmente en relación con los públicos consumidores de bienes culturales y a los aspectos vinculados al desarrollo turístico.
- El carácter situado del estudio, centrado en el caso específico del Teatro Municipal, implica que los resultados deben ser interpretados en su contexto particular. Si bien pueden dialogar con problemáticas más amplias, no es posible establecer generalizaciones sin considerar las especificidades territoriales e institucionales.

Figura 6

Alcances y limitaciones de la investigación



Fuente: Sayago, F., 2026.

4.2. Reflexiones finales

La presente investigación abordó la gestión cultural en Bahía Blanca a partir del análisis del Teatro Municipal como caso de estudio, con el objetivo de comprender su funcionamiento en el entramado cultural local y su potencial articulación con el desarrollo del turismo cultural. En este sentido, el trabajo propuso no solo describir las características de la política cultural vigente, sino también interpretar las tensiones, disputas y dinámicas que atraviesan a los distintos actores involucrados.

En relación con los objetivos particulares planteados, la investigación permitió identificar y caracterizar a los principales agentes que conforman el campo cultural bahiense, reconociendo sus diferentes niveles de incidencia, intereses y posicionamientos. Tanto desde el ámbito público como privado, se evidenció la existencia de un entramado complejo en el que convergen instituciones, gestores, artistas y espacios independientes, cuyas interacciones configuran la oferta cultural de la ciudad. Este mapeo posibilitó comprender no solo la diversidad del campo, sino también las relaciones de poder y las tensiones que inciden en la toma de decisiones.

Asimismo, se logró dar cuenta de los principales lineamientos de la política cultural local y su evolución en las últimas décadas, observando cómo las distintas gestiones imprimieron orientaciones particulares que impactan directamente en el funcionamiento de los espacios culturales. En este sentido, la investigación puso de manifiesto la influencia significativa de los agentes culturales en la configuración de dichas políticas, así como la persistencia de ciertas problemáticas estructurales, entre ellas, la inestabilidad en la continuidad de lineamientos a largo plazo.

En lo que respecta al Teatro Municipal, se evidenció su centralidad como espacio estratégico dentro del campo cultural bahiense, no solo por su valor simbólico y patrimonial, sino también por su rol en la producción, circulación y legitimación de productos culturales. Sin embargo, el análisis permitió detectar una puja de intereses en torno a su acceso por parte de la comunidad artística, así como diferencias en las concepciones de democratización del espacio. Estas tensiones se manifiestan en percepciones de desigualdad, incertidumbre y falta de claridad en los criterios de programación y convocatoria.

Por otra parte, la investigación permitió corroborar la importancia estratégica de la política cultural en relación con el diseño de políticas turísticas para el desarrollo local.

A partir del análisis realizado y de los aportes de los informantes clave, se evidenció una interdependencia significativa entre ambos campos, en tanto la gestión cultural no solo configura la oferta de bienes simbólicos, sino que también contribuye a la construcción de identidad y a la proyección de la ciudad como destino cultural. No obstante, también se identificaron limitaciones en cuanto a la existencia de herramientas concretas que permitan una integración efectiva entre cultura y turismo, especialmente en lo referido a la medición de públicos y de estrategias articuladas entre los sectores.

En este marco, los resultados obtenidos permiten afirmar que se ha corroborado la hipótesis inicial. En este sentido, la política de gestión cultural del Teatro Municipal constituye un complejo entramado de actores que se relacionan en un escenario de tensión y negociación, donde las estrategias de democratización del acceso y el fomento de las artes escénicas trascienden la dimensión artística para consolidarse como un pilar clave de la oferta de turismo cultural de la ciudad. La centralidad del Teatro como institución emblemática, su capacidad de convocatoria y su valor simbólico lo posicionan como un activo clave en la construcción de alternativas de ocio en la esfera local y regional.

Sin embargo, esta corroboración no se presenta de manera lineal ni exenta de disonancias. Por el contrario, el análisis realizado permitió identificar limitaciones estructurales que condicionan el pleno desarrollo de esta articulación. Entre ellas, se destacan los reclamos persistentes de distintos actores del campo cultural en relación con las barreras burocráticas y administrativas que dificultan el acceso al Teatro Municipal. La falta de claridad en los procesos de convocatoria, la percepción de criterios poco transparentes y la escasez de canales de comunicación institucional generan incertidumbre y descontento en parte de la comunidad artística.

Estas dificultades no solo afectan la dinámica interna del campo cultural, sino que también inciden en la capacidad del Teatro para consolidarse como plataforma abierta, diversa y representativa de la producción cultural local. En este sentido, la democratización del acceso no se limita a una cuestión de programación, sino que implica revisar los mecanismos de gestión, garantizar mayor transparencia y fortalecer la comunicación institucional, aspectos que resultan fundamentales para potenciar su rol dentro de una estrategia integral que articule cultura y turismo.

En consecuencia, la investigación permite concluir que, si bien existe un reconocimiento generalizado del valor estratégico del Teatro Municipal dentro de la política cultural y su potencial articulación con el turismo, persisten desafíos vinculados a la gestión, la

institucionalidad y el acceso que deben ser abordados para consolidar dicha relación. De este modo, las reflexiones finales no solo ratifican la hipótesis planteada, sino que también ponen en evidencia la necesidad de profundizar en el diseño de políticas culturales más integradas, transparentes y sostenibles en el tiempo.

Finalmente, resulta pertinente señalar que las limitaciones que atravesaron el desarrollo de esta investigación no invalidan los resultados obtenidos, sino que permiten comprenderlos en su justo alcance y complejidad. El carácter situado del estudio, centrado en Bahía Blanca y particularmente en el Teatro Municipal, así como el contexto excepcional en el que fue realizado (marcado por el cierre del espacio y las consecuencias de la catástrofe local), condicionaron en parte tanto el acceso a información como las percepciones de los actores entrevistados. A ello se suma la ausencia de herramientas oficiales de medición de públicos y consumo cultural, lo que limitó la posibilidad de complementar el análisis cualitativo con datos cuantitativos. No obstante, estas restricciones también pusieron en evidencia vacancias estructurales del campo cultural local, particularmente en lo referido a la producción de información y al diseño de políticas basadas en evidencia. En este sentido, más que constituir un obstáculo, las limitaciones operan como punto de partida para futuras líneas de investigación-gestión, especialmente en el desarrollo de sistemas de información cultural, el análisis de públicos y la profundización de la relación entre gestión cultural y turismo en contextos urbanos.

Bibliografía

ABALLAY, S. (2010) *Gestión Cultural: entre conceptos lejanos y realidades cercanas*. Villa Maria: Eduvim. Disponible en:

https://www.scribd.com/document/633486384/gestion-cultural-pdf

ÁLVAREZ, S.; DAGNINO, E.; ESCOBAR, A. (2001). *Políticas culturales y cultura política: una nueva mirada sobre los movimientos sociales latinoamericanos*. Buenos Aires: Taurus.

GARCIA, R. B. (2008). Políticas culturales: derroteros y perspectivas contemporáneas. *RIPS. Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, (volumen *7)* N°1, pp 17-29. Disponible en:

https://www.redalyc.org/pdf/380/38070103.pdf

BERTONCELLO, R. (2002). *Turismo y territorio: otras prácticas, otras miradas*. Buenos Aires: CLACSO.

BRUNNER, J. J. (1988). *Un espejo trizado: ensayos sobre cultura y políticas culturales*. Santiago de Chile: FLACSO.

CONTI, A.; CRAVERO IGARZA, S. (2010). Patrimonio, comunidad local y turismo: la necesidad de planificación para el desarrollo sostenible. *Notas en Turismo y Economía* N°1, pp. 8–31. Disponible en: https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/15769

DE PAIVA DOS SANTOS, M. A. (2016). *Las políticas culturales como la construcción teórica: categorías de análisis y conformaciones en la vida social.* II Congreso de la Asociación Argentina de Sociología. Asociación Argentina de Sociología, Villa María. Disponible en : https://cdsa.aacademica.org/000-046/52.pdf

GARCÍA CANCLINI, N. (1987). *Las políticas culturales en América Latina*. Buenos Aires: Grijalbo.

GARCÍA CANCLINI, N. (1999). *Los usos sociales del patrimonio cultural*. Barcelona: Edicions de la Universitat de Barcelona. Disponible en: https://www.scribd.com/document/826736409/CANCLINI-politicas-culturales-en-America-latina

GREFFE, X. (2002). *La valorisation économique du patrimoine*. París: La Documentation Française.

GUEDEZ, V. (1994). *Gerencia, cultura y educación*. Caracas: Fondo Editorial Tropykos.

HAURIE, V. (2023). *Teatro Municipal: 110 años de historia*. Bahía Blanca: Instituto Cultural de Bahía Blanca.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

HONORABLE CAMARA DE DIPUTADOS DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES. (2003). Ley 13.128. Declarando Sitio Histórico Provincial al Teatro Municipal de Bahía Blanca. Disponible en

https://normas.gba.gob.ar/documentos/BEkPMfQ0.html

HONORABLE CONCEJO DELIBERANTE DE BAHÍA BLANCA (1993). Ordenanza Nº 7.787. 17 de diciembre de 1993. Creación de la Comedia Municipal de Bahía Blanca. Bahía Blanca, Buenos Aires, Argentina. Disponible en: https://comediamunicipal.bahia.gob.ar/wp-content/uploads/2025/12/Ordenanza7787-CreacionComediaMunicipal.pdf

HONORABLE CONCEJO DELIBERANTE DE BAHÍA BLANCA (1994). Ordenanza Nº 7.959. 6 de mayo de 1994. Creación del Registro Municipal para la Preservación del Patrimonio Arquitectónico y Urbano del Partido de Bahía Blanca. Disponible en: https://www.bahia.gob.ar/decretosyresoluciones/ordenanza/7959/

HONORABLE CONCEJO DELIBERANTE DE BAHÍA BLANCA (1996). Ordenanza N° 3.516. Creación del Fondo Municipal de las Artes. Bahía Blanca. Bahía Blanca, Buenos Aires, Argentina. Disponible en: https://www.bahia.gob.ar/decretosyresoluciones/ordenanza/9116/

HONORABLE CONCEJO DELIBERANTE DE BAHÍA BLANCA (2004). Ordenanza N° 12711. Creando el Instituto Cultural de la ciudad de Bahía Blanca. Bahía Blanca, Buenos Aires, Argentina. Disponible en: https://www.bahia.gob.ar/decretosyresoluciones/ordenanza/12711/

HONORABLE CONCEJO DELIBERANTE DE BAHÍA BLANCA (2016). Ordenanza N° 18.499. 9 de junio del 2016. Insistiendo en la Ordenanza 12.711, referida al Consejo Cultural Consultivo. Bahía Blanca, Buenos Aires, Argentina. Disponible en: https://consejoconsultivocultura.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/04/18499.pdf

HONORABLE CONCEJO DELIBERANTE DE BAHÍA BLANCA (2016). Ordenanza N° 18.486. Creando la Categoría Espacio Cultural Independiente. Bahía Blanca, Buenos Aires, Argentina. Disponible en: https://www.bahia.gob.ar/decretosyresoluciones/ordenanza/18486/

HONORABLE CONCEJO DELIBERANTE DE BAHÍA BLANCA (2016). Ordenanza Nº 12.600. Creando el Programa de Solidaridad Cultural. Bahía Blanca, Buenos Aires, Argentina. Disponible en:

https://www.bahia.gob.ar/decretosyresoluciones/ordenanza/12600/

HONORABLE CONCEJO DELIBERANTE DE BAHÍA BLANCA (2017). Ordenanza Nº 19.038. Creando el Fondo Municipal de Financiación de Eventos Artísticas y Culturales de Organización Regular y Continuidad en el Tiempo. Bahía Blanca, Buenos Aires, Argentina. Disponible en:

https://www.bahia.gob.ar/decretosyresoluciones/ordenanza/19038/

ICOMOS (1976). *Carta internacional sobre el turismo cultural*. Bélgica.

ICOMOS (1999). *Carta internacional sobre el turismo cultural*. México.

ICOMOS (2022). *Carta internacional sobre el turismo cultural patrimonial*. Bangkok.

KNAFOU, R. (1996). Turismo y territorio: hacia una aproximación científica. *Revista Turismo en Análisis*, 7(1), 62–71.

KOLAR, T.; ŽABKAR, V. (2010). A consumer-based model of authenticity: an oxymoron or the foundation of cultural heritage marketing. *Tourism Management*, (volumen 31), Nº 5, pp 652–664. Disponible en: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517709001368

MACCIONI, L. (2002). *Cultura y políticas públicas: una aproximación conceptual*. Buenos Aires: CLACSO.

MARTINELL, A. (2001). *La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro*. Girona: Universidad de Girona.

MARTINELL, A. (2005). *Cultura y desarrollo: un compromiso para la libertad y el bienestar*. Madrid: Fundación Carolina.

MILLAR, T. y YUDICE, G. (2004) Política cultural. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, (volumen 11), Nº 2, pp, 269-284. Disponible en: https://www.redalyc.org/pdf/881/88125790001.pdf

NORA, P. (1984). *Les lieux de mémoire*. París: Gallimard.

HONORABLE CAMARA DE DIPUTADOS DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES. (2003). Ley 13.128

OMT (2017). *Turismo cultural y desarrollo sostenible*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.

PINASSI, A. (2013). Los recreacionistas culturales y la valoración turístico recreativa de áreas patrimoniales. El caso del centro histórico de Bahía Blanca (Argentina). *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural,* (volumen 11) Nº 2, pp. 351-370. Disponible en:
https://www.pasosonline.org/Publicados/11213/PASOS33.pdf#page=91

PINASSI, A. (2017). *Patrimonio cultural, turismo y recreación. El espacio vivido de los bahienses desde una perspectiva geográfica.* Bahía Blanca: Ediuns.

PINASSI, A. (2022). Patrimonio y turismo. Conceptos, procesos y experiencias comunitarias actuales en el espacio rural argentino. *Mérope. Revista del Centro de Estudios en Turismo, Recreación e Interpretación del Patrimonio, 4*. (volumen 4) Nº 3, pp. 58-76. Disponible en:

https://revele.uncoma.edu.ar/index.php/merope/article/download/4648/61624

PRATS, L. (2003). Patrimonio + turismo = ¿desarrollo?. *PASOS. Revista de turismo y patrimonio cultural.* (volumen 2), N.º 4, pp 127-136. Disponible en:
https://www.pasosonline.org/Publicados/1203/PS000603.pdf

PUIG, T. (2009). *Marca ciudad: cómo rediseñarla creativamente para afrontar diferencia y vida emergente*. Barcelona: Paidós. Disponible en: https://www.tonipuig.com/assets/1-(1)-marca-ciudad-o-como-redise%C3%B1arla.pdf

RABOSSI, E. (1999). *Cultura y política cultural: problemas y perspectivas*. Buenos Aires: Eudeba.

RIBAS, D. I. (2012). *La California del Sur*. Bahía Blanca: Ediuns.

SHOUTEN, F. (2006). Tourism and authenticity. En SMITH, M.; ROBINSON, M. (Eds.), *Cultural tourism in a changing world*. Clevedon: Channel View.

TEIXEIRA COELHO, J. (2000). *Diccionario crítico de política cultural*. Barcelona: Gedisa.

TEATRO MUNICIPAL DE BAHÍA BLANCA (s.f.). *Historia del Teatro*. Bahía Blanca. Disponible en https://teatromunicipal.bahia.gob.ar/historia/

TRESSERRAS, J. J. (2005). *Turismo cultural y desarrollo local*. Barcelona: Universitat de Barcelona.

TRESSERRAS, J. J. (2007). *Gestión del patrimonio cultural y turismo*. Barcelona: Arie.

Entrevistas realizadas

Bedini, M. (2026, 28 marzo). Entrevista personal realizada a la directora del estudio de Danza y Comedia Musical Mariela Bedini.

Cumilaf, F. (2026, abril 1). Entrevista personal realizada al director del estudio VOSZ.

Kamberbeek, G. (2026, marzo 22). Entrevista personal realizada al director del Teatro Municipal de Bahía Blanca.

Martirena, N. (2026, marzo 17). Entrevista virtual realizada a la directora del Instituto Cultural de Bahía Blanca.

Sánchez, K. (2026, mayo 15). Entrevista personal realizada a la Directora de Turismo de la Municipalidad de Bahía Blanca.

Tunessi, E. (2026, marzo 18). Entrevista personal realizada a el presidente de la Red de Espacios de Culturales (ECI).

Anexos

Modelo de entrevista N°1 a actores relacionados con la gestión cultural

- ¿Cuál es el rol o responsabilidad institucional que tiene dentro del organismo o institución?
- ¿Hace cuánto que ejerce dicho cargo o responsabilidad?
- ¿Qué otras experiencias tuvieron en el ámbito de la gestión cultural (o gestión turística) y/o artística?
- ¿Cómo interpreta que evoluciono la política cultural en bahía blanca en los últimos 10 años?
- ¿Qué rol cree tuvo en esa evolución la comunidad artística y sus presentantes?
- ¿Hacia dónde cree que apunta la actual gestión en materia de gestión cultural?
- ¿Qué cree que representa simbólicamente el Teatro Municipal para la comunidad artística o los artistas en general?
- ¿Cómo fueron evolucionando las convocatorias para conformar la agenda del Teatro Municipal?
- ¿Independientemente de los sucesivos cierres del Teatro, cree que es los artistas bahienses tienen acceso y/o relación directa con el mismo?
- ¿Cómo imagina que puede evolucionar esta relación una vez que el teatro este operativo nuevamente?
- ¿Cómo cree que la gestión cultural municipal puede influir en esta evolución?

Modelo de entrevista N°2 para actores relacionados con la política turística

1. ¿Cree que existe una articulación entre las propuestas turístico – recreativas municipales y la gestión cultural?
2. ¿Qué propuestas o reflexiones podrían mejorar esta articulación?
3. ¿Cree que el turismo cultural puede ser parte relevante de la imagen turística de
la ciudad?
4. ¿Cree que se trabaja en forma articulada entre el instituto cultural y la dirección

de turismo?

5. ¿Cuáles son los lineamientos generales de que hoy caracterizan a la política turística de la ciudad?

6. ¿Existen programas, ya sea que estén activos o en agenda, que den cuenta de dicha articulación?

7. ¿El turismo cultural puede ser parte relevante de la imagen turística de la ciudad?