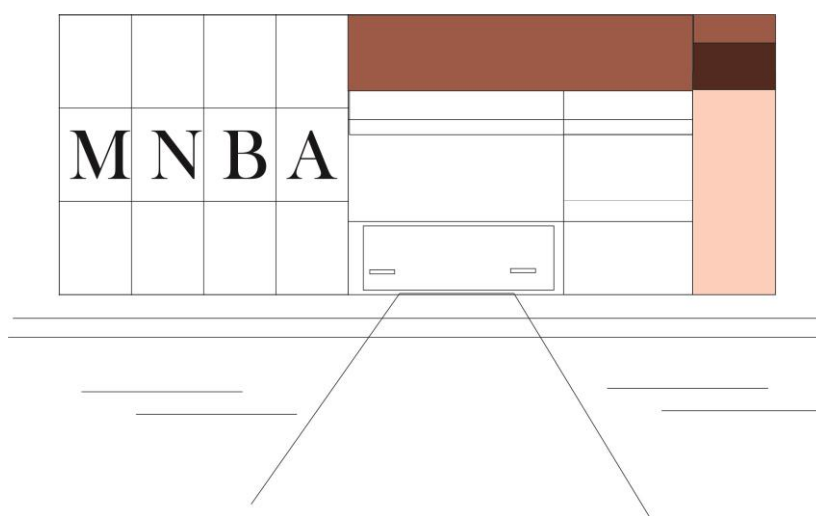


## ¿Amor al arte o turismo cultural?

Estrategias para pensar el diseño de Políticas culturales del MNBA,  
sede Neuquén.





## ÍNDICE

---

Agradecimientos .....	3
Introducción .....	4

## CAPÍTULO I

### **CONSTRUCCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO: LÍNEAS PRELIMINARES PARA EL ABRODAJE DE LA INVESTIGACIÓN**

1- Fundamentación .....	7
1.2-Tema, Problema y Objetivos de investigación .....	9
1.3- Estado del Arte .....	15
1.4- Descripción del abordaje conceptual:	
Identidad y Cultura organizacional .....	17
1.5- Marco Metodológico .....	26

---

## CAPÍTULO II

### **PRINCIPIOS ORGANIZATIVOS EN EL ESPACIO MUSEÍSTICO**

1- Aspectos sobre la conformación del MNBA .....	31
2- <u>Análisis de las Políticas culturales</u>	
2.1- Conceptualización del modelo de Gestión y planeamiento de las políticas culturales .....	33
2.2- Explicación de Objetivos fundacionales/ metas organizativas .....	35
2.3- Democratización del arte federalización de la cultura .....	42
2.4- Plan de gestión municipal y provincial .....	46
Turismo cultural .....	50
Gestión del patrimonio cultural provincial .....	54

---

## CAPÍTULO III

### **CULTURA E IDENTIDAD ORGANIZACIONAL**

1- Construcción de la realidad comunicacional.....	57
2- <u>Cultura organizacional</u>	
2.1- Categorías de análisis del MNBA .....	57
2.2- Elementos de la cultura organizacional.....	66
3- <u>Identidad organizacional</u>	
3.1- Dimensiones de la identidad organizacional.....	68
4-Fortalezas y debilidades.....	76
<b>Reflexiones finales.....</b>	<b>78</b>



## Agradecimientos

El recorrido hacia la conclusión de la hermosa etapa académica lo pude concretar gracias al apoyo incondicional de mis seres queridos. El trabajo de investigación fue producto del esfuerzo personal y del acompañamiento de mi papá Oscar, mi mamá, que desde el cielo me acompaña, de Fernando Montarcé, la familia de La Plata y la de Florencio Varela y la que adopté en Neuquén, Susy, Carlitos, Alejandra, Graciela, Claudio, María Lidia, Mariela y familia, Mercedes, Silvana y a la familia política.

A mi novio, Matias Zamponi, a mis amigos de la vida Pedro Fuentes, Sonia Acevedo, Paola Ravinale y Mauricio Irigoy. A los compañeros de estudio, Carolina Cifuentes, Daniela Henríquez, Antonela Giuliano, Claudia Keding, Tania Kisner, Mariela Troncoso y Daniela Cartelli.

En especial, debo darle mis profundos agradecimientos al profesor Pablo Schleifer, Director, guía y coordinador del trabajo final. Quien además de deslumbrarme por sus saberes, me impactó por el amor y la dedicación que brinda a todo lo que emprende. Espero no haberlo desilusionado.

A los profesores de la casa de estudio, quienes ayudaron a descubrir el campo de la comunicación. En especial a Diana Solana, excelente profesora, investigadora y persona; a Valeria Belmonte, quien permitió bajar a la realidad el tema de tesis, a la queridísima Nelly Sosa, apasionada por el arte y con una calidez humana que enterece. Al señor Bonifacio, gran sociólogo de la casa de estudios. A Ricardo Haye, porque siento pasión por la radio gracias a él. Dedico este trabajo a ellos y a todos los profesores de la Facultad.

Agradezco también el conocimiento que me brindaron los artistas regionales, personas con fervor cultural: Sebastián Galera, Nazareno Rodríguez Puente, Juan Isasi, Roberto Calamita, Paola Sosa, Mabel Riquelme, Marcelo Del Hoyo, Cristina Sardá, María Liliana Montes Le Fort y al personal del archivo histórico de la Municipalidad Gertrudis Ruthia, Horacio López y Beatriz Iglesias. El aporte inmenso de la familia López y el compromiso hacia la conservación de material del MNBA, me permitieron poder acceder a las fuentes de información documentadas en los medios gráficos y en videos institucionales.

También, dejo sentado el recibimiento del señor Oscar Smoljan, Subsecretario de Cultura y Director del Museo Nacional de Bellas Artes de la ciudad de Neuquén y del personal que trabaja en la puesta en valor de los bienes que integran el Patrimonio Nacional.

Con estas pequeñas líneas me despido. Una profunda alegría, haber transitado este sueño con todos ustedes.



## Introducción

*Si las condiciones de acceso al <gran> arte son sólo un asunto de virtud o de don, la distribución actual de las preferencias y de las prácticas es, a la vez, justificada y justificadora. De hecho, la universalidad de los estetas es producto del privilegio; tienen el monopolio de lo universal. Y se trata de luchar por universalizar el acceso a lo universal.*

*(...) Simplemente, este universal sólo puede ser conquistado en la historia por gente que se apropia, al mismo tiempo, de las condiciones económicas y sociales de apropiación de lo universal. (...) Lo universal es monopolizado de entrada.*

*La ascesis, el esfuerzo están asociados al acceso a lo bello; es verdad. Pero se olvida de recordar las condiciones de esta ascesis y se establece una diferencia de naturaleza entre los que son capaces de esta ascesis y los que están privados de esta capacidad de privarse libremente. (...) Los artistas de vanguardia (...) luchan contra el fariseísmo estético, esa suerte de adhesión narcisista que no consiste en amar el arte sino en amarse amando el arte.*

(Pierre Bourdieu. “El sentido social del gusto. Cap. 9: Sobre el relativismo cultural”, 2010; 251)

Desde pequeña sentí amor por el arte y sobre todo por las galerías que exhiben dichas producciones. El conocimiento de una profesora de la Universidad me generó una especial motivación por la historia del arte, las pinturas y el entorno donde se inscribe el proceso de apropiación de los bienes culturales. Debido a sus clases, pude acercarme a las producciones de otra forma, ubicarlas dentro del espacio histórico y social, comprender sus movimientos y etapas. Decidí incursionar en este maravilloso terreno, a través de las herramientas y los conocimientos teóricos del abordaje comunicacional de las organizaciones, para describir la sede local del Museo Nacional.

La importancia del tema radica en que no existe estudio en profundidad sobre la gestión de las políticas culturales del MNBA de Neuquén. Desde el horizonte comunicacional abordamos la acción comunicativa a partir de los enunciados discursivos, para exponer el entramado simbólico del modelo de acción cultural en este campo artístico regional. La división del trabajo se estableció en base a tres capítulos expositivos en comunión con los enunciados de libre acceso participativo de la ciudadanía hacia la democratización de los bienes culturales que conforman el patrimonio nacional.

En el primer capítulo investigamos la organización a partir del recorrido por dos concepciones de la gestión sociocultural: la democratización del arte y federalización de la cultura. La puesta en escena del modelo nacional en la provincia generó fuertes repercusiones y expectativas sobre las promesas de acceso participativo hacia la integración del patrimonio nacional, cuya misión permitió la llegada a la región de las obras de pintores nacionales e internacionales.

En relación a la gestión de políticas culturales municipales, en el capítulo dos



tomamos las características del modelo de planificación cultural, que a su vez, adquieren significación dentro de la estructura organizacional. Es decir, al sumergirnos en la disposición del MNBA encontramos una nueva dinámica de funcionamiento que influyó sobre la percepción externa. En tal ocasión fueron notorios los postulados que referían a la consolidación del turismo cultural a través del circuito museístico local, la preservación del patrimonio regional y la conformación de la identidad local por medio de los canales comunicativos hacia la población local.

Iniciamos la exposición sobre los modos en que la cultura se inscribe en los discursos de apertura por medio de los canales que comunican a los habitantes con el arte. Tomamos este aspecto para investigar el modelo de gestión de las políticas culturales, bajo la conducción municipal de Horacio Quiroga, quien afrontó la intendencia en dos períodos consecutivos. La temática propuesta se inscribe dentro de un recorte temporal que abarcó desde fines del año 1999 hasta la gestión del 2007.

En este contexto, establecimos como objeto de estudio la descripción de las políticas culturales del MNBA. Para ello, consideramos necesario retomar los postulados iniciales del plan de acción que nos remite a la democratización del arte y federalización de la cultura. La accesibilidad de los bienes culturales mediante la puesta en práctica del modelo nacional refiere a la descentralización del patrimonio nacional.

En este nuevo escenario de participación triangular (Nación, Municipio y Secretaría de Cultura), se sentó la iniciativa de consolidar el Museo en la ciudad de Neuquén. De esta forma, comprendemos el proceso, a través del análisis del valor estratégico que el MNBA le asigna a la cultura en concordancia con el diseño del plan de gestión de las políticas culturales en pos de efectivizar la denominada “democratización del arte” y la “federalización de la cultura”. La intervención local proyecta la consolidación del modelo de acción municipal y provincial en relación al turismo cultural en la zona, mediante la instauración del Museo Nacional y la puesta en valor del patrimonio provincial.

En el último capítulo indagamos en la relación que existe en torno a la cultura e identidad organizacional que el Museo comunica a partir de los objetivos y metas organizacionales: “garantizar el libre acceso a las muestras de arte y eventos culturales que presenta la organización”. Para abordar este aspecto tomamos las categorías de análisis de la cultura organizacional y las dimensiones para evaluar la identidad del MNBA. En esta



etapa, para esbozar la realidad, confrontamos el discurso de las autoridades locales con la realidad de los actores que participaron en la conformación del campo cultural.

Como resultado del trabajo de investigación, destacamos que la proyección de la política de gestión cultural nacional en la provincia significó un acelerado cambio en la intervención dentro del escenario cultural local. Con un presupuesto acotado para la administración de los bienes patrimoniales culturales regionales, con escaso personal técnico especializado y con iniciativas desvinculadas a la integración del circuito museístico local, el modelo de gestión municipal cultural direccionó todos sus recursos en vista a la construcción de lo que sería la sede del MNBA.



## **CAPÍTULO I**

### **CONSTRUCCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO: LÍNEAS PRELIMINARES PARA EL ABRODAJE DE LA INVESTIGACIÓN**

En nuestro trabajo indagamos sobre el debate que emerge en torno al desplazamiento de la recepción tradicional de las obras de arte hacia el ámbito de lo político, en donde se materializan los discursos institucionales formando historias que atraviesan el espacio expositivo, en este caso el Museo Nacional de Bellas Artes de la ciudad de Neuquén.

Según los discursos modernizantes, la cultura se encuentra asociada a los más altos valores del espíritu humano, al desenvolvimiento pleno de las capacidades lúdicas, creativas y críticas del ser humano. Referente más importante para la creación de sentidos de pertenencia y de identidad ciudadana, participe en este proceso de creación intersubjetiva.

Tal es así que el descubrimiento de lo que subyace bajo la aparente objetividad y espíritu científico del museo, trata también de hacer visible su tradicional función de convertir la cultura en una segunda naturaleza, legitimando a través de ella determinados sistemas de dominación. Haciendo referencia a esta reflexión, se destacan las palabras de Juan Martín Prada (2001) quien sintetiza con claridad el marco en que ha sido institucionalizada la experiencia artística en donde ha prevalecido el mensaje en vista hacia una continuidad de los postulados. Es decir, para analizar los sistemas de mediación y control de la experiencia estética sería oportuno describir esta política de la experiencia y tradición cultural. Lo que permite dislocarlos, desviarlos hacia las “otras” intenciones de significado, que han permanecido ocultas y soterradas en las formaciones discursivas de la galería.

Lejos de plantear el rechazo de la institución a la manera de los neovanguardismos, los artistas “apropicionistas” se apropian de las mismas: no proponen su disolución, la convierten en campo de operaciones. El resultado da cuenta de la experiencia estética revelada como manifestación política, desviada y re-localizada en los márgenes de la historia y del conflicto social. Frente a esta perspectiva, dentro del panorama actual la identidad cultural de los pueblos se va homogeneizando o generalizando, según ciertas



pautas comunes, en marcha hacia una cultura que responde al sistema estandarizado de reconocimiento con el arte.

En relación con esta posición, en primer lugar los antropólogos conciben la cultura como un todo integrado, una totalidad en la que se encuentran orgánicamente articuladas diferentes dimensiones de la vida social que hacen posible la identificación, la comunicación y la interacción entre los individuos. En este sentido, Néstor García Canclini sostiene que *“no podemos considerar a los miembros de cada sociedad como perteneciendo a una sola cultura homogénea y teniendo por lo tanto una única identidad distintiva y coherente. La transnacionalización de la economía y de los símbolos ha quitado verosimilitud a ese modo de legitimar las identidades”*. (García Canclini, 1995; 168)

Ahora bien, entendemos que la gestión y planificación de políticas culturales de la provincia de Neuquén ligada al campo comunicacional, se encuentra al margen de los planteos que se vienen realizando en Latinoamérica sobre el modo en que se debe direccionar la conducción de la cultura a favor de la práctica de democratización y federalización del arte, garantizada por canales relacionales efectivos para transmitir el valor de los fundamentos y efectivizarlos en la práctica.

En efecto, este terreno ha sido muy poco explorado a nivel regional, carece de marcos estadísticos de referencia que den cuerpo a datos o registros reales, tampoco existen archivos que permitan visualizar la práctica de acción cultural, ni estudios que especifiquen la implicancia de las políticas culturales vinculadas a la creación de la sede del MNBA. Con lo cual esperamos abrir camino para que otros puedan tener un breve pantallazo de la reciente problemática en torno a las condiciones en que se gestionan las políticas culturales en la Capital de la provincia.

En el transcurso de la investigación nos encontramos con la dificultad para describir el desarrollo de las políticas culturales regionales mediante datos estadísticos sobre los canales de acercamiento o acceso de la población con el Museo. A pesar de ello, los datos brindados por los testimonios, permitieron acercarnos con fuentes primarias de información, que posicionaron su mirada en el recorrido histórico del modelo de gestión cultural municipal ligado a la instalación de la sede del MNBA.





## 1.2- Tema, problema y objetivos de investigación

En la presente investigación la comunicación incide en los lazos familiares, organizativos y cotidianos que producen manifestaciones artísticas dentro del escenario social de interacción con la cultura. Los vínculos comunicativos como elemento de promoción humana y dinamización social son considerados como un factor clave para abordar las necesidades y las problemáticas de las comunidades investigadas.

El tema que se investiga en el trabajo es el análisis de las políticas culturales de la sede del MNBA -Museo Nacional de Bellas Artes-. La discusión crítica reside en el debate, en torno a consolidación de la identidad cultural ligada a la puesta en valor de los bienes que integran el patrimonio nacional y local. Problematizamos el diseño de políticas de acción cultural a partir del año 2000, en una trama de fuertes polémicas de repercusión nacional, que a su vez se inscribe en el planeamiento de las bases organizativas para la creación de la sede en la provincia.

La investigación propone el estudio exploratorio de las condiciones previstas para la planificación de políticas públicas culturales, en función de la puesta en común de los bienes patrimoniales. Para ello, nos remontamos al contexto histórico de la organización, la cultura organizacional, los lazos relacionales y sobre las cuestiones identitarias que integran a la ciudadanía. Este planteo permite revisar el proceso de integración patrimonial, el cual servirá de indicador para abordar la creación del MNBA como proceso de participación conjunta.

Vale especificar que desde su nacimiento se intentaron incluir algunos lineamientos internos sobre la disposición organizacional en sentido a la gestión de las políticas culturales integradas al modelo local: “la democratización del arte y la federalización de la cultura”. Estos postulados fueron los causales de las latentes polémicas en los actores sociales que integran sectores vinculados con la cultura, donde se cuestionó en reiteradas ocasiones la falta de prácticas que efectivicen los postulados de acceso; la apertura plural y participativa en torno a la propuesta cultural. En este sentido, el debate recae sobre el delineamiento de las condiciones en las que opera el diseño de las políticas culturales mediante la propuesta de acercamiento hacia la población de las obras que integran el patrimonio cultural nacional.

Los factores que inciden en el abordaje de estudio, se ven reflejados en el relato



interno de la organización. Allí los objetivos fundacionales se inscriben en el plan de acción cultural que consiste en democratizar el arte y federalizar la cultura. Se parte de este precepto para garantizar el acceso y las condiciones de acercamiento de los habitantes con las expresiones culturales. De esta manera se evita el desplazamiento del ciudadano que busca conocer o contemplar las “Bellas Artes” (en este caso, antes situadas en la instalación de la ciudad de Buenos Aires).

Lo antes expuesto, nos permite plantear algunos interrogantes ligados a la apertura sociocultural regional a través de la gestión municipal de las políticas culturales ligadas a la difusión de los bienes que integran el patrimonio cultural, herramienta clave para entender el desarrollo de la acción cultural. A saber: ¿Cómo se definen las políticas culturales de la ciudad?; ¿Cuáles son sus fundamentos en la práctica?; ¿El modelo de gestión cultural funciona como estrategia comunicacional entre el Museo y la ciudadanía?; ¿Cumple con las metas propuestas?; ¿A qué se debe la instalación del MNBA en la provincia?; ¿Existe una interrelación entre las políticas culturales nacionales y las municipales?; ¿Se evalúa la necesidad de preservar el patrimonio cultural de la provincia?; ¿Qué significado adquiere la incorporación del turismo cultural en la zona?; En relación con el planeamiento de las políticas culturales ¿basta que un modelo garantice gratuidad y acceso para afirmar que democratiza el arte y federaliza la cultura?; Se podría afirmar que la instalación de la sede propicia los canales de apertura comunicativa con la ciudadanía?; ¿Se generan lazos identitarios en torno al Museo?; ¿Cuáles serían las condiciones reales de participación en la democratización cultural?; ¿Por qué los artistas se sienten excluidos de la organización?

Para problematizar la temática necesitamos situarnos en un contexto de localización histórica de la gestión gubernamental, sin perder de vista el organigrama de los dos períodos de gobierno (1999-2007) analizados. Jorge Omar Sobisch, ocupó consecutivamente el cargo de Gobernador de la provincia representando al Movimiento Popular Neuquino (MPN), partido predominante por cuarenta años en la región; la vice gobernación fue liderada por Jorge Augusto Sapag; la intendencia quedó presidida por el candidato radical, Horacio Rodolfo Quiroga. La Secretaría de Cultura, Turismo y Deporte se mantuvo al frente de Oscar Alfredo Smoljan, quien desempeñó, además, la función de Director de la sede del MNBA de Neuquén; manteniendo doble cargo durante el lapso de tiempo analizado.

Sin ir más lejos, en el transcurso del año 2007, se presentó el llamado a elecciones

provinciales para la renovación de los cargos de gobernación e intendencia. Sería importante destacar que una vez más, el representante por el Movimiento Popular Neuquino (MPN), Jorge Sapag (vicegobernador durante la gestión anterior) gana las elecciones convirtiéndose en Gobernador de la provincia; Martín Farizano, referente de la Unión Cívica Radical (UCR), resultó victorioso por las bancas de la Intendencia Municipal.

A continuación se ilustra, el organigrama de la gestión provincial (1999-2007), creado a partir de los datos extraídos de los resúmenes de gestión gubernamental:



A partir del año 1999, en un marco de institucionalidad nace en la provincia la representación oficial para la creación de la sede del “Museo Nacional de Bellas Artes” (MNBA). La gestión municipal establece para el funcionamiento provisorio de la organización el acondicionamiento de la instalación donde funcionaba el “Museo Gregorio Álvarez”. Allí se origina la puesta en práctica del proyecto de “federalización artístico-cultural” y la consecuente descentralización del patrimonio nacional. Las palabras de un alto funcionario a cargo de la conducción de la sede local, relatan sus primeros pasos:

*“En el transcurrir del año 2000 surgió la posibilidad, a través del MNBA de federalizarlo, de regionalizarlo, de construir sedes en el Norte, Sur, Este y Oeste. Entonces, cuando vi esa noticia me dirigí a Buenos Aires, tomé contacto con Jorge Glusberg, que era el director del Museo en ese momento, lo invité a la zona, le*



*mostré las potencialidades que tenía, las características que tenía nuestra ciudad y firmamos enseguida, rápidamente un convenio por el cual, en un edificio histórico como era el Museo Gregorio Álvarez, iba a empezar a funcionar la sede provisoria el MNBA de Neuquén.*

*El Museo ubicado en la capital del País posibilitó la apertura de canales de intercambio artístico y cultural hacia la Patagonia, antes impensables. Los habitantes del Sur del territorio nacional ya no se tendrán que movilizar hacia la ciudad de Buenos Aires para contemplar obras de artistas Internacionales o nacionales”. (Entrevista a funcionario a cargo de la conducción de la sede local)*

Las palabras antes mencionadas, permiten situarnos en el recorrido de instauración del MNBA, lo que permite trazar las líneas conductoras hacia la federalización de la cultura permitiendo canales de apertura con la provincia de Buenos Aires. En este contexto, se firma el convenio para la instalación de la sede y el consiguiente traspaso de los bienes patrimoniales nacionales. En este sentido, el Director del Museo reflexiona sobre la puesta en común del patrimonio nacional, además en una entrevista manifiesta la importancia del proyecto inicial que por convenio originó la apertura del Museo:

*“Este proyecto es un modelo de integración entre la Nación y el municipio, al mismo tiempo genera condiciones de participación democrática donde los ciudadanos de todos los sectores -trabajadores, estudiantes, empresarios y comerciantes- están invitados a convivir de forma libre y gratuita con el arte y la cultura de excelencia”. (Smoljan en Ángeles Smart, 2001)*

En concordancia con lo dicho, las autoridades centraron la mirada hacia la superación del “cerco simbólico” que se establece en este intento por diagramar un proyecto cultural que conecte a la población con las obras nacionales. Para referir a la experiencia argumentaron que este paso se inscribió en un auténtico federalismo de la cultura.

En resumen, para poder entender de qué hablamos cuando nos referimos al diseño de las políticas culturales sería necesario no perder de vista la función o el rol que ocupan el Estado y sus organismos dentro del organigrama propuesto para llevar a cabo el plan de acción. El permanente diagnóstico y la planificación cultural municipal fueron factores internos esenciales para evaluar la eficacia de las prácticas que operan en el espacio sociocultural.

De acuerdo al eje central, como objetivo general de estudio proponemos detenernos en la descripción de las políticas culturales del Museo Nacional de Bellas Artes de la ciudad de Neuquén. En principio abordamos los canales discursivos de producción textual de enunciados que refieren a la implementación del modelo local de gestión cultural.

Por otro lado, el objetivo general se centra en el análisis del valor estratégico que el MNBA le asigna a la cultura en concordancia con la gestión y el diseño de políticas



culturales en pos de efectivizar la denominada “democratización del arte” y la “federalización de la cultura”. Aquí, establecemos la relación que existe en torno a la cultura organizacional e identitaria que el Museo intenta comunicar a partir de la misión y de las metas fundacionales que proponen garantizar el libre acceso hacia los modos de exhibir el arte que presenta la organización. En este apartado, exponemos el planteo de la acción cultural del Museo en relación al paradigma de democratización cultural propuesto por Néstor García Canclini (1987).

Como se indica, la propuesta recae sobre los discursos expuestos por las autoridades que llevaron a cabo la conformación de la sede para observar la gestión que direccionó el diseño de las políticas culturales públicas municipales. Debido a ello, Víctor Manuel Rodríguez considera que para contextualizar el plano discursivo se debe partir de la concepción que define:

*“Las políticas, prácticas, rituales y objetos que hemos acordado llamar como culturales forman parte de grandes regímenes discursivos que no sólo los hacen posibles, sino también determinan su circulación, el valor que les asignamos y las prácticas sociales que los rodean: formas de acceder a ellos, de hablar de ellos, de distribuirlos”. (Rodríguez, 2002; 1). Entonces, hablar de políticas culturales desde esta perspectiva: “significa develar la discursividad de los textos culturales mostrando su condición histórica, su genealogía y las maneras como configuran los modos en que nos entendemos a nosotros mismos y nos relacionamos con los otros, es decir como dan forma a nuestra subjetividad. Hablar de cómo hablamos de la cultura y sus textos no busca orientar el análisis hacia una búsqueda de las contradicciones entre el decir y el hacer, o entre lo que se propone y lo que se logra (...) De esta forma, entender la retórica y los textos culturales como representación no busca entenderlos como imágenes que re-presentan, mal o bien, un mundo del afuera, sino que esos mundos posibles emergen a partir de ella y se materializan en prácticas sociales”. (Rodríguez, 2002; 1)*

En relación a lo manifestado, la pertinencia con el objeto de estudio es lo que permite problematizar los canales discursivos que aluden al diseño de las políticas culturales municipales, en correspondencia con la cultura e identidad organizacional. Esta forma adquiere coherencia si miramos los hechos históricos en el marco de la puesta en escena de la acción cultural. Frente a lo expuesto, partimos de las metas fundacionales propuestas ya que permiten fortalecer los canales comunicativos del Museo con el exterior.

Ahora bien, desde el momento de instauración de la sede, proponen que: *“el visitante logre sentirse parte de este espacio cultural gratuito en contacto directo con las Bellas Artes”* (Entrevista personal). Entonces, esta posibilidad radica en evaluar la implicancia de las metas fundacionales del Museo, de acuerdo a las condiciones que garanticen la puesta en común del arte, frente a la demanda real de la ciudadanía:



*“Una de las primeras cuestiones que me plantié (...) democratizar la cultura, asumir la responsabilidad del Estado en garantizar el acceso a la cultura como una forma de igualar socialmente. Concebirla desde la excelencia, desde las mejores condiciones pero sobre la base de la gratuidad y el acceso libre para poder provocar ese fenómenos de igualdad social” (Entrevista personal).*

Lo expresado por el funcionario se centra en la creación de nuevos modos de participación ciudadana hacia las obras de arte por medio de la sede. Los habitantes locales no necesitarán trasladarse ni pagar para recorrer las obras de gran simbolismo patrimonial.

Recapitulando, consideramos preciso enunciar nuevamente los objetivos de investigación; pues, éstos no pueden sino expresarse de manera articulada con el tema y el problema, como lo hemos desarrollado. No obstante, antes de pasar al siguiente apartado, sería importante tenerlos presentes:

✚ **Objetivo General:**

-Describir las Políticas culturales del Museo Nacional de Bellas Artes (MNBA) de la ciudad de Neuquén.

✚ **Objetivos Específicos:**

- Analizar el valor estratégico que el MNBA le asigna a la cultura en concordancia con la gestión y el diseño de políticas culturales en pos de efectivizar la denominada “democratización del arte” y la “federalización de la cultura”.

- Indagar la relación que existe en torno a la cultura e identidad organizacional que el Museo intenta comunicar a partir de los objetivos y metas fundacionales: garantizar el libre acceso a las muestras de arte y eventos culturales que presenta la organización.

## **Estado del Arte**



Se han realizado numerosas investigaciones acerca del estudio de la identidad y la cultura organizacional en nuestro país, en Latinoamérica y en el mundo. En lo que respecta a nuestro estudio de campo vinculado con contenidos teóricos expuestos por diversos autores, destacamos que no pretendemos agotar el estado de la cuestión, sino que decidimos abrir el panorama de estudio a la exposición en torno al análisis de los procesos de comunicación (cultura e identidad organizacional) a partir del bosquejo de diversos trabajos de investigación que dan cuenta sobre modelos de la gestión cultural en organizaciones museológicas.

Proponemos pensar el diseño de políticas culturales en vista a la relación entre la comunicación y Museo (MNBA, sede Neuquén) para poder evaluar la cultura e identidad organizacional que configuran su razón de ser dentro del escenario de interacción. Para poder establecer dicho aspecto necesitamos avanzar en los aspectos internos de la organización, ya que nos permite aproximarnos con los objetivos propuestos, en un marco de referencia contextual (proceso endógeno y exógeno) compartido por los actores sociales, reconstruido perceptivamente por el observador.

Siguiendo con estas líneas, destacamos algunos de los estudios organizacionales dentro de un análisis comunicacional de las organizaciones a partir de la cultura e identidad organizacional.

En el primer trabajo incursionado (tesis de Carlos Gonzales Pérez: “Para una buena comunicación, lo mejor es empezar por dentro. La comunicación interna en el Centro Cultural y Museo Jorge Pasquini López” U.N. Ju) el autor investiga la organización a partir de la intervención comunicativa. En este sentido, para abordarla realiza un diagnóstico situacional previo sobre el contexto donde se inscribe el Museo, luego lleva a cabo una evaluación general de estos aspectos. Para problematizar el objeto de estudio, relaciona la mirada institucional, donde se describen la cultura e identidad organizacional y la imagen (endo-imagen y exo-imagen). Para construir el foco de estudio adopta como metodología la descripción de los factores prácticos desde las representaciones sociales en el contexto de percepción, interpretación y reconocimiento de la organización.

Además, como metodología toma de la investigación cualitativa algunas herramientas para analizar la estructura interna de la organización en base a la percepción de los observadores internos y externos (personal temporario y directivo). Alude a la



construcción discursiva sobre la imagen que tiene el personal que integra organización. En relación a esto, lleva a cabo la observación participante dentro del Centro cultural, recopila y analiza los datos; además de realizar entrevistas en profundidad a diversos actores.

Presentamos un segundo trabajo de investigación en donde se analizan las relaciones comunicacionales dadas entre el Museo y su público en función de su identidad conceptual, con el fin de relevar la imagen percibida. La autoría corresponde a la profesora Valeria Belmonte, quien en su tesis llevó adelante un diagnóstico comunicacional participativo del Museo municipal de Bellas Artes “Juan Sánchez”, ubicado en la ciudad de General Roca, provincia de Río Negro. La autora

En la investigación caracterizan las bases identitarias del Museo para determinar la relación con las necesidades del público a partir de los vínculos y los soportes comunicacionales del Museo municipal. El trabajo de campo consistió en el diagnóstico situacional de los observadores internos y externos (participantes y observadores estuvieron en comunión con la realidad de la organización). Continuando con el lineamiento general del presente, proponemos un breve panorama sobre los ejes centrales de la investigación: comunicación acción, puesta en interacción de aspectos internos y externos para describir la realidad comunicacional del objeto de estudio. Allí, la organización es entendida a partir del encuadre explicativo que refieren sobre los postulados de Etkin y Schvarstein. Con la apoyatura en el abordaje de la cultura e identidad organizacional, la autora describe los aspectos internos y externos del Museo.

Estos trabajos sobre la realidad de las organizaciones nos permitieron acercarnos al estudio de la cultura e identidad organizacional. Además, destacamos los escritos de Etkin y Schvarstein, autores citados en las investigaciones anteriores, presentan un esquema metódico y conceptual para analizar los aspectos internos y externos de la organización a partir de la cultura e identidad organizacional.

En el texto “Rasgos de la cultura organizacional” exponen la descripción del funcionamiento de las organizaciones a partir de los elementos de análisis de la cultura organizacional y de las dimensiones de análisis de la identidad. En este caso, el texto propone el diseño de la gestión como quehacer escolar, en un centro escolar de México, a partir de la perspectiva de análisis organizacional.





A partir de las investigaciones y experiencias expuestas queda en evidencia la necesidad de profundizar en el análisis de políticas culturales del MNBA en relación a la descripción de la cultura organizacional para dar cuenta de la percepción de los actores y del observador, sobre la construcción de la imagen del Museo.

Proponemos pensar el contexto en donde se encuentra la organización a través del recorrido por las dimensiones planteadas por Etkin y Schvarstein. En cuanto a la construcción del espacio identitario tomamos como punto de referencia la mirada comunicacional externa (observadores del campo); el aprendizaje construido (cultura organizacional) y el proceso de percepción conjunta (identidad organizacional).

### **1.3- Descripción del abordaje conceptual**

Para bosquejar el contexto donde se inscribe el objeto de estudio partimos del análisis organizacional desde dos dimensiones centrales: la cultura y la identidad organizacional. Describimos el funcionamiento de la cultura organizacional mediante dos variables: la democratización del arte y la federalización de la cultura.

Consideramos fundamental entender la cultura organizacional a modo de componente activo, acción conjunta de organizar (Etkin y Schvarstein, 1989) construida bajo la percepción que el observador tiene sobre los sujetos que integran las prácticas culturales y en concordancia al rol que cumplen dentro del escenario. En este sentido se presentan relaciones dialógicas y causalidades recíprocas, que sientan las bases simbólicas de comunicación (núcleo central de la organización grupal) en un contexto de interacción relacional. A partir de lo establecido, observamos la influencia de los rasgos de la cultura organizacional, en la estructuración de las prácticas identitarias de la organizacional.

En vista a esta posición, entendemos que toda organización opera mediante modos sociales de acción conocidos bajo la forma de cultura organizacional. En palabras de Etkin y Schvarstein, es entendida como:

*“Marco de referencia compartido; son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas (...) modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados. (...)Estos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo, incluyendo formas de interacción comunicativa transmitidas y mantenidas en el*



*grupo, tales como lenguajes propios del sistema, liderazgos internos o preferencias compartidas” (Etkin y Schvarstein, 1989; 201)*

Entonces, si nos detenemos en el componente activo y movilizador de la organización, las partes se encuentran en total interacción, para identificar la convergencia de valores y creencias, instituidos a través de la construcción perceptiva que los sujetos tienen sobre los rasgos culturales de la comunidad investigada. Desde este lugar, los actores involucrados desempeñan sus roles, lo que permite determinar la “razón de ser” del MNBA, en presencia de la convivencia de subculturas locales (relación no jerárquica ni lineal).

Asimismo, consideramos resaltar los rasgos significativos de los sistemas culturales que pueden identificarse en la organización, en un marco de intercambios recíprocos que evocan los valores establecidos por el grupo de trabajo para poder determinar las prioridades y preferencias globales de los miembros del Museo y de las personas afines. Para ello, no debemos perder de vista que al analizar la cultura organizacional, se reflejan las instituciones básicas de la sociedad (Etkin y Schvarstein, 1992).

Entonces afirmamos que toda organización se sustenta en las instituciones básicas, (ponen en común los valores y creencias compartidas por los grupos que las integran) modos sociales de dominación imperantes, mecanismos legitimadores de poder, materializados en el marco institucional, en el que se entretajan elementos sociales con diversas características. En síntesis, existen componentes estructurales que paulatinamente se adaptan a las transformaciones en el entorno, en donde *“la cultura se refuerza a sí misma a través de los criterios dominantes que instituye, y resulta ser así uno de los elementos más difíciles de modificar en una organización”* (Etkin y Schvarstein, 1992; 4).

Para orientarnos a las formas en las que se materializa la estructura organizacional, exponemos la siguiente clasificación de las categorías de análisis propuestas por los autores, las nos permiten describir la realidad comunicacional del Museo:

### Fuertes o débiles

En el caso del Museo, se podrá determinar si comparte y difunde las metas fundacionales, propuesta para establecer el posicionamiento dentro del escenario que fue adquiriendo la organización. Evaluamos la conexión con el contexto, es decir, el vínculo existente con otros espacios de difusión del arte y de la cultura. Si esta posición se efectiviza, tenemos que determinar cuáles son las características, los rituales o



procedimientos; cómo se entretejen las relaciones grupales internas y como se logra comunicar con el exterior. Un claro ejemplo a evaluar se establece en torno a la dependencia de la sede con el Museo central, a partir de la puesta en valor del patrimonio nacional y la posterior difusión de los bienes culturales en región y en la Patagonia.

### Concentradas o Fragmentadas

En esta clasificación se establece la forma en que los componentes culturales se alojan en la organización (unidades intrínsecas amoldadas a factores externos del ambiente). Debido a ello, la presencia de los postulados iniciales del diseño de las políticas culturales: democratizar el arte y federalizar los bienes patrimoniales nos aproximan al estudio de la organización desde la implicancia enunciativa en la práctica social (percepción del observador). Esta condición se puede evaluar desde las pautas dadas por el gobierno regional (área municipal) y a partir del acercamiento hacia otras organizaciones culturales.

Referimos a un primer postulado, donde se establece interacción entre la organización y el escenario contextual. En este orden prevalece una fuerte autodeterminación local sobre las bases propuestas para circuito museístico regional. A pesar de esta característica, el sistema cultural presenta fragmentación si observamos la política de integración en relación a la llamada consolidación del circuito turístico local y el planeamiento de conservación patrimonialista provincial.

Otro aspecto a destacar, se liga a un segundo postulado que parte de la conducción del MNBA, en vista a la concentración para la puesta en práctica del planeamiento estratégico del diseño cultural (gestión gubernamental) y la eficacia de las políticas culturales acceso participativo hacia los bienes culturales. En este sentido evaluamos la administración del patrimonio cultural nacional lo cual implica: los convenios establecidos para el desarrollo cultural regional, el acondicionamiento de las instalaciones culturales (Museo Gregorio Álvarez), los recursos económicos y las partidas presupuestarias, la planificación de las actividades culturales, la calidad de los recursos humanos, los canales comunicativos para la difusión de la grilla de actividades, entre otros.

### Tendientes al cierre o hacia la apertura

Este punto establece la permeabilidad de la organización frente a cambios o incorporaciones que se originen en el contexto social. Destacamos la clausura cultural



cuando nos referimos a situaciones que no son asimiladas (incorporadas) desde la organización. La importancia de este indicador reside en evaluar los cambios dentro del sistema en el que se estructura la organización y cómo reacciona frente a las perturbaciones o modificaciones externas del sistema. Un claro ejemplo, sería la incorporación de nuevas tecnologías e innovaciones que debe adoptar la organización. En este sentido analizaremos la actualización a la dinámica tecnológica en relación con la partida presupuestaria (presupuesto) asignado para tal finalidad. Además, toda organización atraviesa cambios internos (cambio de personal en el Museo), modificaciones en la estructura de la gestión de gobierno, variaciones en el entorno gubernamental.

### Autónomas o reflejadas

La última categoría de análisis se vincula a la singularidad de las pautas culturales o a la mimetización con el espacio exterior. En esta situación, observamos que se abstraen las características preponderantes del Museo Nacional (modo de gestión nacional sobre las obras que integran el patrimonio), para poder ponerlas en común en la región. Este objeto deviene de la cuestión espacial, en donde el modelo local refleja los postulados para que los habitantes de la zona no se trasladen en este intento por contemplar las obras de arte. En este sentido, la sede refleja los postulados de la gestión política Nacional: integrar a todos los sectores de la sociedad a las diferentes manifestaciones culturales, para llevar adelante el plan de acción cultural de la Provincia de Neuquén. En resumidas líneas, afirmamos que esta característica actúa como relejo mediante la tendencia de igualación con el Museo central (Bs. As.)

De manera contraria, planteamos la fuerte autonomía de la sede ya que su desarrollo material es autónomo: forma de administración cultural y recursos financieros y las políticas locales de la gestión gubernamental (en el período 2000-2007) fue independiente del modelo nacional, potenciando la oferta de promoción cultural, el desarrollo del turismo cultural y la integración sociocultural.

Simplificando, la sede es una organización que no depende del financiamiento económico de Nación para poder funcionar: mantiene su estructura con los aportes que el municipio hace mensualmente, cuenta con un presupuesto para la sala y para el mantenimiento de su personal. Aunque se encuentra en relación con el MNBA, en lo que refiere a las pautas establecidas mediante acuerdos interprovinciales: la administración,



conservación y difusión de las obras que integran el patrimonio nacional, donadas por el Museo central.

Siguiendo con el abordaje interno, subrayamos que para poder estudiar la interacción que existe en la cultura organizacional, debemos tener en cuenta algunos elementos que la integran ya que *“adquieren el carácter de cultura cuando también forman parte del marco de referencia para el acontecer individual. La presencia de los factores de cultura (...) favorece en los participantes una imagen compartida de la organización”* (Etkin y Schvarstein, 1992; 3)

Ahora bien, abordamos algunos de los elementos de la realidad organizacional estructurados en el marco de referencia de acontecer individual:

-Los caracteres del entorno que comparte la organización, como institución abierta.

-La tecnología, los hábitos y modos de conducta aprendidos en la vida organizacional.

-La valoración social de los puestos de trabajo y funciones, su estratificación.

Sin dejar de lado estos postulados, destacamos que *“la cultura permite incorporar elementos reflexivos para enfrentar la crisis (...) enmarcar las fantasías y el modo imaginario como la organización es vivida por sus participantes”* (Etkin y Schvarstein, 1992; 4). En total coherencia, observamos la construcción de las pautas compartidas por los participantes (proceso de actualización constante) a través de elementos que permiten enfrentar la crisis (percibidos por agentes externos).

En concordancia a lo planteado, destacamos que la autoorganización opera en el dominio de las capacidades, que si bien no lo abordaremos en el trabajo, debemos resaltar que existen instrumentos justificados por su aptitud de construir, transformar y generar relaciones, condiciones y productos organizacionales. Entonces, dentro del *“dominio de las capacidades están los elementos que se utilizan en otros dominios para realizar su propio dominio de funcionamiento”* (Etkin y Schvarstein, 1992; 3)

A su vez, entendemos que la cultura organizacional se encuentra definida por componentes que se articulan con la concepción misma de la organización. Dentro del funcionamiento interno los elementos actúan operando para definir las metas o lógicas de



funcionamiento de la organización, la historia, los aspectos internos y externos que forman parte de su universo contextual.

En este entramado presentamos las relaciones dialógicas o par polar (relaciones complementarias, antagónicas y concurrentes, orden simbólico y comunicativo y de interrelación grupal) de coexistencia tautológica (existencia misma de la organización) originadas a partir de la creación del MNBA en el campo cultural. En este marco de referencia, la estructura interna se materializa mediante las categorías de análisis, presentadas con anterioridad.

En lo que respecta al metaconcepto definido como identidad, partimos de la visión sobre el estudio de las categorías de análisis desde su estructura ya que contiene a la organización en un aquí y ahora concreto (Etkin y Schvarstein), otorgándole el rasgo identitario y singular que las diferencia de las demás entidades. Para que esta condición se efectivice y sea observable (para el investigador), se deben reunir las siguientes condiciones: por un lado, el carácter relacional, la trama de relaciones entre los componentes del sistema; y por el otro, que el suceso observado, se inscriba en un marco de cohesión entre los componentes. Para ello, evaluamos el carácter relacional (carácter instrumental y situacional de la identidad) a partir del vínculo dado entre el Museo y las organizaciones culturales. El núcleo central que las cohesiona y legitima se identifica esta relación a la existencia del modelo de gestión municipal de las políticas culturales.

Exponemos la identidad del MNBA desde los aspectos que determinan su posición dentro del espacio, los cuales la identifican y la caracterizan de los demás. En este caso el núcleo central se sujeta en la difusión de las “Bellas Artes”. Los escritos fundacionales (objetivos y metas de la organización) que refieren a la democratización del arte y federalización de la cultura. Este es un rasgo característico de la organización nos aproxima con la identidad-construcción (aspectos internos fijados para la elaboración de propósitos, fines, metas, objetos), cuya “razón de ser” es el rasgo distintivo y singularidad para diferenciarse de otras organizaciones que integran el espacio cultural.

Dejando de lado este aspecto, describimos las dimensiones de la identidad (identidad-esquema) del MNBA en relación a la endoidentidad (mirada de los integrantes) y la exoidentidad (proceso de construcción del observador), para acercarnos a la construcción del espacio identitario regional.



### Coordenadas temporales (TIEMPO)

En el año 2000 comenzaron a gestarse en la provincia de Neuquén las bases de la instauración de la sede del MNBA. Frente a la propuesta de Nación que consistía en abrir sedes del Museo en diversas zonas del País para llevar a cabo la descentralización del patrimonio o la federalización de los bienes culturales. En el año 2004, el Museo Nacional abre sus puertas en un edificio construido por el municipio. En palabras del gestor de esta propuesta en la región:

*“En el transcurrir del año 2000 surgió la posibilidad, a través del MNBA de federalizarlo, de regionalizarlo, de construir sedes en el Norte, Sur, Este y Oeste. Entonces, cuando vi esa noticia me dirigí a Buenos Aires, tomé contacto con Jorge Glusberg, que era el director del Museo en ese momento, lo invité a la zona, le mostré las potencialidades que tenía, las características que tenía nuestra ciudad y firmamos en seguida, rápidamente un convenio por el cual, en un edificio histórico como era el Museo Gregorio Álvarez, iba a empezar a funcionar como una sede provisoria el MNBA de Neuquén. (...) A partir de Septiembre del 2004, coincidiendo con los cien años de la ciudad, empezó a funcionar la única sede del MNBA de la historia argentina, que es esta”.* (Entrevista personal)

### Coordenadas espaciales (TAMAÑO) y geográficas (LOCALIZACIÓN)

La única sede del MNBA se encuentra en la provincia de Neuquén, a unos mil cuatrocientos cuarenta kilómetros de Buenos Aires. En concordancia a los postulados de Nación: se apuesta a la creación del Museo con el fin de reactivar el circuito turístico de la Patagonia. En vista al posible desarrollo cultural, el turismo fue pensado para exhibir las muestras arqueológicas, paleontológicas, autóctonas y la reciente incorporación de la colección de obras pertenecientes al patrimonio nacional, consideradas de gran valor a nivel nacional e internacional. Un alto funcionario describe el modelo gestión de las políticas culturales en la ciudad:

*“En el transcurrir del año 2000 surgió la posibilidad, a través del MNBA de federalizarlo, de regionalizarlo, de construir sedes en el Norte, Sur, Este y Oeste. (...) Eso generó un gran interés de la población y de sus alrededores, venían contingentes de todos lados y permitió la toma de conciencia del comercio, que el arte también tenía que ver con algún resultado económico porque por primera vez en la historia de Neuquén los hoteles habían trabajado a pleno en la época de verano. Antes el turismo cultural se hacía en las estaciones de servicio cuando la gente cargaba nafta y seguía para los escenarios naturales como San Martín o Bariloche, sin embargo con Rembrandt se quedaban a ver la muestra venían del interior de la provincia de Río Negro, de Chubut, de Santa Cruz, tenemos registrados todos los movimientos”* (Entrevista personal)



### Coordenadas económicas (RELACIÓN COSTO-BENEFICO)

Indicamos las cuestiones económicas para el funcionamiento de la sede desde la administración municipal. La partida propuesta para la construcción del edificio provino de los fondos extraídos del presente órgano: gastos públicos destinados para cubrir los sueldos del personal, el mantenimiento edilicio, la seguridad interna, el seguro para el traslado de las obras, entre otras cuestiones.

Podemos observar mediante los decretos originarios las visitas del Secretario de Cultura de Nación, Torcuato Di Tella para conocer la ciudad, evaluar las condiciones donde se montaría el escenario del Museo. En relación con este hecho, parafraseamos las palabras del Intendente Horacio Quiroga quien destacó la expectativa del accionar de las políticas culturales en función a un nuevo escenario que resignifica la apertura del proceso de federalización de la cultura y democratización del arte.

De acuerdo con el convenio de delegación local del Museo, firmado las autoridades se estipuló que la sede del MNBA en la capital:

*“Funcionará en un inmueble de propiedad de la Municipalidad, del cual se obliga a ceder en comodato a la Secretaría (de Cultura de la Nación) el uso de la Sala de exhibición, que consta de aproximadamente mil seiscientos metros cuadrados para toda la actividad de la sede, sea temporaria o permanente”.*

En relación a la tutela de los bienes culturales, *“queda a cargo de la Municipalidad todo lo relativo a la conservación y mantenimiento del inmueble, incluyendo servicios y tributos, sin que la utilización del mismo implique gasto alguno para el Estado Nacional”.*

En otra cláusula del documento se estipula que *“la Municipalidad, a través de la Secretaría de Cultura, Turismo y Deportes, tendrá a su cargo la dirección de la sede, en cuanto a programación del calendario de actividades, gerenciamiento, impresión de invitaciones, catálogos y cualquier otra actividad propia del funcionamiento y actividad del museo”* (Boletín informativo de la provincia de Neuquén. 15 de Marzo de 2004)

### Coordenadas meta-sistémicas (ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES RELACIONADAS)

Con respecto a la integración museística, resaltamos las dos dimensiones que operan dentro de esta coordenada. Una de ellas es la disposición espacial en el escenario cultural y la otra dimensión propuesta es el acercamiento a los canales comunicativos que la





organización establece para contactarse con la población, la difusión de las actividades que se realizan en el denominado circuito museístico regional.

Para analizar esta propuesta pensamos en el núcleo organizativo (MNBA) a partir de la relación con los tres establecimientos culturales próximos (“Museo Gregorio Álvarez”, “Sala de Arte Emilio Saraco” y “Museo Paraje confluencia”). Para ello, evaluamos las actividades que se desarrolla en cada centro y el vínculo que consolida esta integración espacial. Vale destacar que el Museo Gregorio Álvarez fue el establecimiento designado como sede provisoria del MNBA en la región, lo cual implicó un reacomodamiento interno de las obras y del personal que trabajaba en estas instalaciones.

Sin alejarnos demasiado, el Museo estableció relaciones con prestadores de servicios privados. En el caso de la Fundación YPF, financió importantes muestras, espectáculos artísticos y actividades culturales en las instalaciones (auditorio y salas de exposición) durante un período de tiempo prolongado, además, liberó aportes para la Folletería y difusión de los eventos.

#### Coordenadas ecosistémicas (INFLUENCIA SOBRE EL ENTORNO)

El MNBA nace como organización que favorece el intercambio cultural hacia el desarrollo del turismo cultural en la región, mediante la integración del circuito museístico en la capital de la provincia. Esta puesta en escena se establece mediante la propuesta cultural denominada “Neuquén Cultural” en donde los artistas locales, músicos y expositores brindaron muestras y espectáculos al aire libre para la población. Desde la gestión política destacaron que fue una experiencia de autentica democratización del arte.

En palabras de una persona que ayudó en la proyección del Plan: *“En el centro también se basaba mucho en el plan de verano que fue después el “Neuquén Cultural”* (Entrevista al ex director del patrimonio cultural de la provincia).

#### Coordenadas dialógicas (RELACIONES DIALÓGICAS DOMINANTES)

La organización presenta dentro de su identidad construcción los postulados que refieren a la democratización del arte y federalización de la cultura. Entonces, como par dialógico o par polar dentro de las relaciones que se establecen entorno a las metas fundacionales, podemos establecer las conexiones entre los elementos que las componen (Etkin y Schvarstein) en donde se visibiliza la siguiente dicotomía: autonomía/ dependencia



(entre personal jerárquico superior/ empleados/ modelo de gestión autónomo pero dependiente de los visitantes). Como denominador común encontramos la administración de la cultura y su difusión (democratización cultural).

En conclusión, resaltamos la importancia del estudio de la cultura y de la identidad organizacional para determinar el valor estratégico de las prácticas del modelo de acción cultural en relación al planeamiento de las políticas culturales del MNBA. Abordamos entonces, el funcionamiento municipal en relación a la democratización del arte y federalización de los bienes culturales.

#### **1.4- Marco Metodológico**

Como punto de partida del diseño metodológico proponemos pensar en el abordaje teórico antes mencionado, de forma articulada con los objetivos propuestos para el estudio. Para ello, tomamos algunas técnicas de análisis utilizadas en la investigación cualitativa: la entrada al campo de estudio, la observación participante, las entrevistas a los actores y las técnicas aplicadas, ya que nos permitieron familiarizarnos con el Museo Nacional de Bellas Artes.

En una primera instancia, a través del método etnográfico nos relacionamos con los elementos de la organización. El objeto de estudio que pretende “analizar las políticas culturales del MNBA”. Para ello, recopilación de información sobre las condiciones contextuales para la puesta en escena del Museo. Posteriormente intentamos vincular los datos extraídos con la percepción de los sujetos que participaron en el modelo de gestión sociocultural regional. En esta instancia, observamos las prácticas inmersas en el contexto cultural municipal, sobre la base directa de la asignación de roles y funciones dentro de las actividades previstas por el organismo.

La metodología presenta como finalidad interpretar los acontecimientos y las acciones a partir de las reglas de las culturas. Entonces, el observador participante o el etnógrafo “*participa de la vida de las personas durante un extenso período viendo qué pasa, oyendo qué se dice, planteando preguntas*”. (Santagada; 111) Optamos por utilizar esta metodología, porque para abordar el objeto de estudio necesitamos contactar a los actores vinculados al MNBA. En esta instancia, realizamos entrevistas en profundidad, la cuales permitieron aproximarnos a los aspectos referidos a la organización.



Al plantearnos el segundo objetivo específico: “indagar la relación que existe en torno a la cultura organizacional e identitaria que el Museo intenta comunicar a partir de los objetivos y las metas para el logro de los mismos: “garantizar el libre acceso a las muestras de arte y eventos culturales que presenta la organización”, utilizamos la técnica de recolección de datos. Para ello, los analizamos y sistematizamos de acuerdo a la muestra acorde con el objetivo. Finalmente, a la selección de la información la denominamos “corpus de datos”.

### **Corpus de datos**

✚ Material proporcionado por el Archivo Histórico Municipal:

- Informe de Gestión 2001 y previsiones. Apertura de Sesiones año 2002. Concejo Deliberante de la Ciudad de Neuquén. (Febrero 2002)
- Libro “Neuquén. Ciudad imaginada, ciudad real”. La cultura y el municipio de Neuquén (1987-1995); Intendente Horacio Quiroga: una gestión del siglo XXI (1999-2003)
- Libro “Patrimonio Arquitectónico de la ciudad de Neuquén”. Inventario de edificios y objetos de barrios y casco histórico. Municipalidad de Neuquén. (1998). Liliana Montes Le Fort.
- Patagonia. Patrimonio Arquitectónico. Un estudio sobre su preservación. CONICET. Foncyt Agencia. Universidad Nacional del Comahue.

✚ Otros materiales de interés:

- Acta Fundacional del MNBA sede Neuquén
- Apertura de sesiones del Concejo Deliberante de la ciudad de Neuquén. Discurso del SR. Intendente, Lic. Martín A. Farizano. (Febrero 2011)
- Boletín Informativo de la provincia. Segunda Gestión Horacio Quiroga. “Quiroga y Di Tella ratificaron en un convenio la delegación local del MNBA. Convenio con fecha 15 de marzo de 2003. Publicado en Boletín Oficial. Lunes, 15 de marzo de 2004.
- Entrevista de Ángeles Smart publicada en la revista “Vanguardia Federal”.
- Entrevistas en profundidad a informantes claves ligados a la Gestión de políticas culturales de la ciudad.
- Fuente de Información. Diario La Mañana del Sur.
- Fuente de información: Diario Rio Negro: “Smoljan continúa al frente del MNBA”. Fue nombrado por Cultura de la Nación. Renovaron su gestión por otros tres años. (Miércoles 5 de septiembre de 2007)



-Jurisdicción: Secretaría de Desarrollo Humano. Servicio Administrativo: Subsecretaría de Cultura. Curso de Acción: Gerenciamiento del Plan Cultural Municipal.

-Publicaciones periódicas extraídas del Boletín Informativo de la provincia de Neuquén (2001-2008)

Decretos municipales	Descripción General
La Ley Nacional N° 21836/72; artículos 9°, 16°, 32°, 33° y 34° de la Carta Orgánica Municipal ; Ordenanza N° 7972	Gestión de Política cultural. Patrimonio Municipal Proyecto de Ordenanza, Bloque MPN.
Ordenanza N° 5159/91.	Valor Patrimonial de Bienes tangibles.
Ordenanza N° 7432.	Declaración N° 024/95, mediante la cual se declara la Emergencia Ambiental de la Ciudad de Neuquén.
Ley Nacional N° 2184/96 y Decreto reglamentario.	Preservación del Patrimonio Histórico, Arqueológico y Paleontológico de la Provincia de Neuquén.
Decreto N°0011.	Preservación del patrimonio cultural y difusión de las obras de artistas locales.(3 de Enero de 2000).
Decreto N° 2116/01.	Creación de la Secretaría de Cultura de Gobierno y la secretaría de Cultura y Turismo (decreto761/03) Programa "Neuquén Cultural"
Decreto N° 0301	Convenio Municipio- Nación. Delegación y responsabilidad municipal, respectiva a la instalación del edificio del MNBA. y Se exime al Estado Nacional la responsabilidad del inmueble gastos afines.(31 de Marzo de 2004).
Ordenanza 12535.	Resaltar el valor patrimonial de espacios públicos destinados a la interacción ciudadana.
Decreto N° 1208	Anexo de nuevas condiciones al convenio (decreto 0301): Capacitación y asesoramiento técnico profesional al personal del MNBA, en relación a los bienes patrimoniales. Traslado de 201 obras patrimoniales al MNBA sede Neuquén. La instalación y mantenimiento del Museo, a cargo de la Secretaría de Cultura de la provincia.(30 de Octubre de 2007).

En primera instancia, el material expuesto nos acercó a la implicancia de las políticas culturales sobre los canales discursivos de producción textual de enunciados. En esta recorrido, no pudimos tomar contacto con encuestas de opinión de la Secretaría de Cultura municipal, herramientas que hubiesen permitido describir de la participación real entre los visitantes y el MNBA, factor incidente para pensar en los resultados cuantificables sobre la aplicación del diseño de políticas culturales, en pos de los canales de acceso y participación con la ciudadanía.

Consideramos importante aclarar que la técnica de recolección, análisis y sistematización de datos permite poner en interrelación el objeto de estudio con la realidad práctica del museo como organización cultural en el lapso de tiempo analizado (Fines 1999-2007). Por ello, en una segunda instancia, establecimos contacto directo con algunos miembros más representativos del MNBA, personal de la Municipalidad de Neuquén y con



el circuito de artistas de la ciudad. Un matrimonio a cargo del archivo histórico del municipio de la ciudad de Neuquén nos brindó datos que nos ayudaron a avanzar en la recopilación de información y en la exposición de los relatos personales sobre la formación de la sede. Ello, nos permitieron acceder valiosa información sobre la cobertura de los medios gráficos y algunos videos institucionales de dicho período. Este contacto fue un factor determinante para la recopilación, además nos puso en contacto con fuentes primarias de información profundidad ya que pudimos establecer contacto con algunas fuentes primarias de información (el diálogo con la Arquitecta de Planeamiento y Urbanismo de la provincia y con el ex Director del área de provincial de patrimonio cultural)

El primer acercamiento con la organización cultural, permitió el diálogo el personal y con las guías de sala. El primer contacto fue con un alto funcionario ligado a la conducción del Museo. El balance de este encuentro fue positivo ya que de forma conjunta ilustraron un camino por las Bellas Artes, dando cuenta acerca de la historia fundacional de la sede.

Insistimos en la calidez de los entrevistados, ya que brindaron información valiosa sobre las características de las instalaciones, las metas a seguir y aquellos datos disparadores para el análisis, información que posibilitó el bosquejo acerca del direccionamiento de políticas culturales provinciales y la puesta en común del valor patrimonial del MNBA. En este sentido, también nos acercamos hacia los miembros de otras instituciones culturales que, aportaron su mirada sobre el desarrollo de los circuitos museísticos de la zona, decretos y relevamiento histórico de la problemática provincial.

El recorrido metodológico se explicita dentro de la estructura presentada en el interior de cada capítulo. Para ubicar al lector, las entrevistas realizadas y los datos recopilados, permanecen de forma completa en los anexos alojados en un CD.



## **CAPÍTULO II**

### **PRINCIPIOS ORGANIZATIVOS EN EL ESPACIO MUSEÍSTICO**

Nuestro recorrido por este capítulo pretende analizar la gestión y el diseño de las políticas culturales dentro del espacio museístico (MNBA sede Neuquén), en relación al modelo de acción cultural municipal. Para posicionar al lector sobre el recorrido teórico-práctico del apartado, proponemos pensar el diseño de las políticas culturales a partir de dos indicadores: la democratización del arte y la federalización de la cultura.

Estos preceptos nacen los objetivos y las metas del Museo, de acuerdo al plan de gestión municipal que toma coherencia bajo las intervenciones encuadradas en el proceso de federalización del arte que conlleva la puesta en valor de las obras que integran el patrimonio nacional. En cuanto a las intervenciones dentro del espacio de la ciudad,



tomamos el plan de acción cultural denominado originalmente “Neuquén Verano”, que luego pasó a llamarse “Neuquén Cultural”. Esta acción comprendía además, la intervención cultural barrial y la creación de la escuela de danzas de la provincia,

Luego de describir los objetivos iniciales del Museo y en concordancia con la puesta en escena de la acción cultural, como proceso de apertura de los canales de la población hacia los bienes culturales, nos detenemos en el análisis del modelo de gestión que da cuenta sobre dos aspectos preponderantes a nivel municipal y provincial: la conformación y valorización del patrimonio histórico y cultural y el incipiente desarrollo del turismo cultural en la capital de la provincia.

En este plano, se pone en escena el desarrollo de un plan cultural que permitió consolidar estructuras sólidas para la puesta en marcha de la acción cultural democratizadora del MNBA, en función al libre acceso participativo de la cultura por medio de la federalización cultural, herramienta que permite aproximarnos y re-pensar sobre el significado de la puesta en valor del patrimonio cultural local a partir del debate sobre la incorporación de bienes nacionales. Este modelo de acción se justifica en el discurso de las autoridades municipales a la provincia, ya que la instalación de la sede del MNBA permitió que los habitantes de la ciudad estén en contacto permanente con los bienes y las expresiones culturales de gran baluarte nacional e internacional.

## **1- Aspectos sobre la conformación del MNBA**

El Museo Nacional de Bellas Artes (MNBA) está ubicado en Neuquén capital, sede central de la provincia de Buenos Aires, única en la totalidad del territorio Nacional. Para remontarnos a sus primeros pasos, el 25 de Septiembre del año 2000, la intendencia y la Dirección del MNBA sentaron las bases del “acta de intención” donde se establecían la modalidad funcional de la organización, las condiciones para la instalación del traspaso del patrimonio nacional a la región.

De forma provisoria, la sede abrió sus puertas exhibiendo obras de artistas nacionales e internacionales, en las instalaciones del Museo Gregorio Álvarez. La primera muestra fue la del maestro del arte cinético, Julio Le Parc. Tiempo después, más precisamente el 15 de marzo del 2004, el Secretario de Cultura de la Nación firmó con la Municipalidad de Neuquén un decreto ratificadorio de la sede, en tanto dirección, administración y



funcionamiento de forma permanente en las instalaciones provisorias del “Museo Gregorio Álvarez” (Decreto N° 301/2004 de la Municipalidad y Res. 828/2004 de la Secretaria de Cultura de la Nación). Luego del planeamiento normativo y con motivo de los festejos del Centenario de Neuquén, el 12 de septiembre de 2004 se inaugura en el parque central el edificio del MNBA.

La construcción constituyó un paso importante para el desarrollo cultural local ya que proponía la descentralización del patrimonio nacional. En cuanto a la experiencia, las autoridades municipales destacaron que se lograron concretar las condiciones para la puesta en escena del “Estado por la cultura”, una auténtica experiencia sociocultural, en total sentido con la democratización del arte y federalización de la cultura.

El Museo como organización cultural presenta un calendario propio de actividades anuales: el diseño de programaciones flexibles para que la población en su conjunto visite las instalaciones de forma activa, presenta visitas guiadas para establecimientos educativos (guiados interactivos), cuenta con el aval de empresas privadas (por ejemplo la fundación YPF promueve) que promueven los ciclos culturales dentro del auditorio y de la galería de exposición.

En relación a los atractivos que promueven, en las instalaciones del Museo funcionó una librería artística (actualmente dejó de funcionar) y el Café del Museo, alberga una pequeña sala de proyección multimedia y audiovisual intermitente (espacio tecnológico). Al igual que los museos más modernos del mundo dentro de su oferta cultural planifican actividades paralelas en el auditorio: ciclos culturales, charlas de expositores, cine, conferencias, muestras de tango, la visita de músicos y artistas nacionales, entre otras ofertas.

Si recorremos las cuatro salas dentro del MNBA, podemos encontrar una selecta colección de obras patrimoniales permanentes que abarcan diversos movimientos de arte, expresados desde el Renacimiento al Impresionismo, incluyendo el Clasicismo español, las escuelas holandesa e inglesa, el Romanticismo y el Realismo. A las salas se le suman las colecciones nacionales de mayor relevancia del país, integrada por obras de los precursores; la generación del 80; el grupo de París y las vanguardias.

Desde la apertura del MNBA se exhibieron muestras de artistas reconocidos y destacados internacionalmente: Pablo Picasso, Emilio Pettoruti, León Ferrari, Antonio





Berni, Norah Borges, Benito Quinquela Martín y Luis Tomasello, Raúl Lozza, Diana Dowek y León Ferrari. En la instalación se presentaron dibujos del “ICO” de España, fundación de crédito oficial que promociona actividades artísticas, culturales y de investigación<sup>1</sup>. Junto con el patrimonio nacional que integra las colecciones, fueron donadas obras que contribuyeron a enriquecer el valor patrimonial de la ciudad.

La arquitectura del edificio, fue proyectada por el arquitecto Mario Roberto Álvarez (estudio MRA y asociados). Esta obra ha sido concebida como edificación máxima de la contemporaneidad, galardonada por la Bienal nacional de Arquitectura 2004 como una de las construcciones emblemáticas del país. La construcción estuvo asociada directamente con las posibilidades que la realidad económica permitía afrontar, con un museo de más de dos mil metros cuadrados de presupuesto acotado, sus diseñadores buscaron lograr la mayor prestación posible a menor costo, presentada dentro de las condiciones óptimas de acuerdo a la esperada integración dentro del escenario que la rodea.

El Museo fue pensado para que no compitiera con el entorno natural y con las históricas instalaciones que pertenecían a la estación del ferrocarril. La obra fue diseñada no como un objeto en sí mismo, sino desde la funcionalidad dentro del casco histórico de la ciudad. La concepción de la edificación implicó un gran espacio continuo interior que podía ser ocupado por una ilimitada cantidad de formas posibles. Desde su fisonomía, la disposición interna resultaría una especie de anillo dispuesto alrededor de un patio interior, con la posibilidad de anexar esculturas y expresiones artísticas.

Si posicionamos nuestra mirada al exterior de las instalaciones, destacamos la presencia de un gran parque que lo rodea. Esta congruencia espacial, fue entendida como plano que lo soportaría integrándolo con los otros Museos del predio. En relación al parque central, se puede observar a simple vista los edificios de la antigua terminal ferroviaria: galpón de máquinas del Ferrocarril del Sur, convertida en el “Museo Gregorio Álvarez”; tres casas que integraban la Colonia N° 6 del Personal de Tráfico. El aspecto edilicio en el transcurso del tiempo fue remodelado, adaptado para el funcionamiento del “Museo Paraje Confluencia”; y el galpón de cargas y encomiendas que recibe el nombre de “Sala de Arte Emilio Saraco” en homenaje al precursor del arte en la ciudad de Neuquén. El proceso de recuperación de este sector histórico, más conocido como, Plan de área centro (PAC),

---

<sup>1</sup> Para más información, visitar: <http://www1.rionegro.com.ar/diario/2006/11/26/200611c26a07.php>. Nota incorporada en el anexo.



generó las bases para el desarrollo de un circuito museístico pensado para la consolidación del turismo cultural en la capital de la provincia.

## 2- Análisis de las Políticas culturales

### 2.1 Conceptualización del modelo de Gestión y planeamiento de las políticas culturales

Para comprender de qué hablamos cuando nos referimos al diseño de la gestión de políticas culturales del MNBA, referenciamos las palabras de Joan Subirats (2002), ya que nos permiten dar cuenta sobre el valor estratégico e identitario de la cultura, objetivo específico planteado en el Capítulo III de nuestra investigación. Para ello, proponemos pensar el modo en que se construyen las identidades locales dentro del campo cultural y su fundamento en la práctica. La importancia que adquiere la preservación del patrimonio cultural, bien colectivo para el desarrollo ciudadano. Damos cuenta de este aspecto a partir de la concepción de las políticas culturales:

*“Las nuevas políticas culturales deberían facilitar la organización de una sociedad que comunique identidades múltiples. (...) El modelo intercultural implica un estatuto legal específico, la creación de un espacio público que reconozca esa realidad en instituciones igualitarias, que de forma imaginativa y funcional sean capaces de hacerse creíbles y sostenibles. Han surgido (...) a partir de cuatro grandes principios según Bonet, los cuales se distinguen por el valor estratégico de la cultura como difusor de estándares simbólicos y comunicativos; como la base en la que se fundamentan las identidades colectivas, las identidades nacionales y los estados; los efectos positivos económicos y sociales, al desarrollar la creatividad, la autoestima y una imagen positiva de las personas y los territorios y finalmente por la necesidad de preservar el patrimonio colectivo de carácter cultural, histórico y natural” (Subirats, 2002; pp.7-55)*

Comenzamos a pensar en el orden de la cultura a partir de políticas que aseguren su eficaz desarrollo dentro de la comunidad analizada. Para ello, definimos las intervenciones culturales a partir de la concepción planteada García Canclini (1987) bajo la efectiva intervención del Estado sobre las políticas culturales en pos de generar una identidad plural:

*“Entendemos por políticas culturales 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; 17)*

Desde una posición contraria, la mirada neoconservadora postula que dentro de este direccionamiento de las políticas públicas el Estado debe ocuparse sólo en garantizar la



preservación del capital simbólico y el patrimonio cultural de las naciones, dejando de lado los asuntos pertenecientes a la cultura.

Persiguiendo esta lógica, la visibilización cultural sobre la gestión pública estatal de los bienes patrimoniales, afirmamos que *“no basta entonces una política cultural concebida como administración rutinaria del patrimonio histórico, o como ordenamiento burocrático del aparato estatal dedicado al arte y la educación, o como cronología de las acciones para cada gobierno”*(García Canclini, 1987; 6), necesitamos afianzarnos en el planeamiento de acciones culturales que aseguren la democratización cultural y la apertura (libre acceso participativo) de políticas orgánicas que contribuyan la comunión de diversos sectores con el arte.

Tomamos el paradigma de democratización cultural como modelo de desarrollo de la gestión cultural local, ya que refiere el modelo de políticas culturales a partir de la distribución y popularización de la alta cultura en manos del Estado y de las instituciones, que efectivicen el pleno desarrollo para la integración cultural de los pueblos. Desde el plano discursivo, el diseño de las políticas culturales provinciales, establece el acceso participativo mediante la democratización y federalización de las expresiones artísticas, sintetizados en los preceptos de la gestión de la sede local del MNBA.

A modo de síntesis expositiva, para generar el efectivo direccionamiento de las políticas culturales desde las organizaciones estatales, deberá existir una congruencia en el direccionamiento de los canales comunicativos para propiciar el derecho a la acción cultural y la garantía de perpetuarlos en el tiempo (García Canclini, 1987). Así, la planificación de las políticas culturales públicas deberá partir de operación de sociabilización del quehacer democratizador sociocultural.

Repasamos los fundamentos del diseño de las políticas culturales municipales dentro del orden de los enunciados que pretenden forjar lazos identitarios y canales de pertenencia de integración cultural regional. El MNBA, permitió concretar el plan de acción cultural del municipio, bajo los lineamientos de Nación. Aunque vale preguntarnos si esta enunciación discursiva bastaría para materializar la llamada democratización del arte hacia la participación ciudadana.

## **2.2 Explicación de objetivos fundacionales/ metas organizativas**



Los objetivos fundacionales propuestos por la organización cultural se relacionan con el modelo de planificación cultural municipal. Tomamos como indicadores la democratización del arte y la federalización de la cultura porque los consideramos factores incidentes dentro de la diagramación del diseño de las políticas culturales del MNBA. Partimos de estos postulados para dar cuenta sobre la razón de ser (misión) de la organización, las metas para el funcionamiento, la influencia dentro del escenario y la mirada externa (canales comunicacionales y medios gráficos locales y nacionales).

A partir de la llegada del MNBA, comenzamos a pensar la política de acción cultural regional vinculada al precepto de igualar las condiciones culturales de acercamiento con la ciudadanía. Según el discurso oficial, este factor posibilitaría el libre acceso participativo hacia los bienes culturales direccionado a todos los sectores. Al mismo tiempo la condición anterior, permite el contacto con las expresiones de arte y posibilita el desarrollo turístico de la provincia. Lo cual genera su posicionamiento con el afuera (el Museo adquiere relevancia en Latinoamérica y en el mundo), es decir, el carácter internacional que se le otorga a la sede, se define por el estilo de las muestras, las exposiciones y las visitas de pintores internacionales.

El recorrido sobre el diseño interno del área municipal para describir las políticas culturales de acción cultural produce un reacomodamiento estructural interno: presupuesto destinado para implementar la experiencia, capacitación del personal de trabajo, fortalecimiento de los canales comunicativos hacia la ciudadanía.

En el marco de la llamada democratización cultural, la experiencia cultural se visibiliza mediante el desplazamiento de los espacios de intervención. Este factor posibilitó la apertura de los canales comunicativos en relación al diseño de actividades afines a la organización (“Plan Neuquén Cultural”, “propuestas de intervención barrial” y “desarrollo del Turismo cultural ligado al patrimonio histórico nacional”).

La secretaría de Cultura, Turismo y Deporte del municipio proyectó el Plan de acercamiento a las expresiones culturales nacionales (libre acceso participativo de la población) con el fin del esperado fortalecimiento identitario (Decreto 2126/2001). Las autoridades centraron la mirada en la importancia de consolidar la identidad cultural en la provincia mediante la acción conjunta en el escenario cultural de nuevas formas participativas de acceso democrático: *“definir políticas y ejecutar acciones que*



*promuevan las expresiones culturales de la población, facilitando su difusión y la integración del patrimonio histórico, para posibilitar su articulación con otras acciones de promoción y proyección cultural” (Plan de gestión municipal año 2002)<sup>2</sup>*

En paralelo con la propuesta de apertura cultural, intentaron posicionar el turismo cultural regional mediante la congruencia de espacios para la exposición del arte (circuito museístico local) y de la valoración del patrimonio cultural local y nacional. La nueva perspectiva que incide en el planeamiento de las políticas culturales refiere al estado actual en la que se encuentra la capital emplazada para la recepción del turismo. Según los postulados discursivos, se identificaría la provincia de Neuquén bajo el nombre de “Capital cultural de la Patagonia”.

Esta noción es fundamental ya que la Ciudad de Neuquén dentro del llamado crecimiento turístico, por muchos años se encontró estática, considerada como una ciudad de paso para los visitantes. Parafraseamos el discurso de las autoridades locales que refiere a la apertura de la sede del MNBA en un escenario dinámico y sustentable a largo plazo. Desde el municipio local pretenden que la actividad hidrocarburífera deje de ser la actividad identificadora de la ciudad. Frente a este enunciado, la iniciativa cultural de instauración de la sede permitiría ubicar a la provincia como polo del turismo cultural de la región.

### Plan de acción cultural municipal

Para describir las propuestas del plan de acción de las políticas culturales municipales de integración cultural de la regional, realizamos un cuadro sintético sobre los objetivos fundacionales y las metas organizativas del plan de acción cultural del área municipal:

<b>Objetivos fundacionales</b>	<b>Metas organizativas</b>
Acercar a la población las distintas manifestaciones artísticas actuales y pasadas en su contexto socio- histórico como un modo de comprensión e interpretación de la realidad actual.	Desarrollar 6(seis) muestras temporarias de artistas nacionales e internacionales.
Promover la incorporación del arte en los distintos niveles de enseñanza como expresión de un contexto social e histórico determinado.	Mantener los más rigurosos estándares de seguridad e higiene de acuerdo a los convenios suscriptos con la Secretaría de Cultura de la Nación.
Brindar la posibilidad de adquirir experiencia laboral y relacional a través de las prácticas rentadas a 7 (siete) estudiantes de carreras a fines a la actividad que en el Museo de desarrolla.	Desarrollar acciones de capacitación interna a los guías y asistentes de sala del MNBA Neuquén a través de la contratación de personal especializado.
Consolidar al MNBA Neuquén como un Centro Cultural en el cual se generen espacios de debate e intercambio de ideas a partir de un sostenido calendario de muestras, conciertos, talleres, obras	Realizar publicaciones digitales e impresas de las muestras temporarias y del patrimonio nacional.

<sup>2</sup> Ver anexo complementario. Corpus de datos.



teatrales y proyecciones de cine entre otros.	
Mantener el compromiso con el turismo, un sector profundamente dinamizador de la economía local y que tiene a las ofertas de naturaleza cultural como uno de los principales atractivos en la ciudad de Neuquén	Colaborar en la organización de eventos como congresos, convenciones y conferencias que promuevan las distintas organizaciones sociales en pos del desarrollo cultural de la ciudad.
Mantener los parámetros de calidad que son exigidos por las instituciones propietarias de las obras y/o artistas expositores de cada muestra, cuya excelencia es una de las condiciones ineludibles para la aprobación del MNBA Neuquén como museo anfitrión.	Comprar una escultura de Marta Minujín para el exterior del museo

En vista al modelo de acción cultural propuesto bajo el lema de democratización del arte y federalización de la cultura, la organización plantea un modo de concebir la cultura que presenta similares fundamentos que el modelo de democratización cultural (García Canclini, 1987). En resumidas palabras, los objetivos dan cuenta de la llamada federalización de los bienes culturales, en pos del libre acceso participativo hacia las obras que integran el patrimonio nacional. Dentro de la trama discursiva destacamos que, por un lado se garantiza a la población el acceso gratuito y participativo en torno a las expresiones que integran el patrimonio nacional; pero bajo la condición de que sólo pueden exponerse los artistas que integran el círculo de las “Bellas Artes”.

En lo que respecta a esta segunda posibilidad de acceso debemos tener presente cómo es percibida la organización desde el afuera (por ser sede del MNBA). Según los objetivos fundacionales, el Museo tiene la obligación de democratizar las expresiones artísticas, mantener y revalorizar la exposición permanente de obras del patrimonio nacional a través de la difusión de sus muestras, la puesta en valor artístico, histórico y social mediante las visitas guiadas, estimulando el aprendizaje significativo, el disfrute de la belleza estética y el desarrollo del pensamiento crítico.

En los estatutos fundacionales, el municipio considera a la organización como atractivo cultural de alta jerarquía, bajo la propuesta de federalizar el arte y democratizar los vínculos ciudadanos con la cultura: *"lo que nosotros proponemos como política cultural es la excelencia y un espacio abierto a todos"* (Director del MNBA en Diario Río Negro)

Si miramos el primer objetivo fundacional “acercar a la población las distintas manifestaciones artísticas actuales y pasadas en su contexto socio- histórico como un modo de comprensión e interpretación de la realidad actual”, encontramos correspondencia entre los objetivos que rigen el funcionamiento interno de la organización y el diseño de gestión cultural municipal: *“democratizar la cultura, garantizar el acceso a la cultura como una forma de igualar socialmente, (...) concebirla desde la excelencia, desde las mejores*



*condiciones pero, sobre la base de la gratuidad y el acceso libre para poder provocar ese fenómeno de igualdad social” (Entrevista personal a funcionario de la conducción del MNBA Neuquén)*

El planteo pretende acercar a la población hacia el arte y la cultura, se aplica en los marcos legales de orden provincial, estableciéndose en la Ley N° 2184/96 “*garantizar y promover el libre acceso de la comunidad al conocimiento de (...) las colecciones depositadas en los museos. (...) además, se estipula, garantizar la existencia de museos como instituciones permanentes”* (Capítulo V de la Ley, artículo N° 26 incisos b y c.)

En la práctica el objetivo propuesto se traduce en la metas a desarrollar por medio de seis muestras temporarias de artistas nacionales e internacionales. La denominada temporalidad de las muestras, implica que las obras roten en secuencias temporales, es decir, permanezcan exhibidas en las salas del Museo por un período de tiempo prolongado (dependiendo del artista, las temáticas y todos aquellos criterios formales que el personal estima para la exhibición de las producciones). Mediante el cronograma de actividades, dividido por ciclos culturales desde la organización se propone: “promover el desarrollo cultural de los habitantes de la ciudad a través de ciclos de conciertos, cine internacional y teatro en el Museo”; “fomentar el desarrollo de actividades recreativas culturales relacionadas con el uso de los espacios que provee el edificio MNBA (espacio de librería, auditorio, confitería, sala de exposiciones)”.

A partir de estas propuestas, se intenta generar un proceso de apertura desde la instalación hacia el exterior, en donde la ciudadanía pueda conocer el espacio del MNBA y lo identifique como un centro cultural que permita abrir el debate e intercambiar ideas a partir de un sostenido calendario de muestras, conciertos, talleres, obras teatrales y actividades afines con las actividades. Luego, la organización deberá publicar con periodicidad sus propuestas, acción financiada por la delegación municipal local. El decreto N° 0301, establecido el 31 de marzo del año 2004, reafirma lo expresado y estipula para ello, que:

*“La Municipalidad, a través de la Secretaría de Cultura, Turismo y Deporte (...) tendrá a su cargo la dirección de la sede, en cuanto a la programación del calendario de actividades, gerenciamiento, impresión de invitaciones, catálogos y cualquier otra actividad propia del funcionamiento y actividad de la sede del Museo”* (Decreto Municipal N° 0301)



La organización pretende “incentivar el incremento del patrimonio cultural de la ciudad de Neuquén con obras de artistas reconocidos mundialmente a través de donaciones de los propios artistas, familiares herederos o instituciones”. Para ello, necesitaría lograr lazos de pertenencia, apropiación de los espacios, factores sociales que se corresponden con la proximidad cotidiana (el Museo necesita la concurrencia periódica de visitantes a las muestras, por parte de los vecinos locales y el uso dinámico de la instalación).

Para que se efectivice la comunión con el patrimonio cultural, factor que posibilita la creación de lazos identitarios de la población, no se debe perder de vista la correspondencia entre el patrimonio cultural y el desarrollo del turismo local. A partir de los postulados pronunciados en la carta orgánica municipal de la ciudad de Neuquén, se ilustra como garantía la intervención del municipio como acto para el desarrollo de la plaza turística de la capital de la provincia:

*“La Municipalidad garantizará a todos los habitantes, el acceso a las manifestaciones culturales, en el marco del más amplio pluralismo y respeto por la libertad de expresión, favoreciendo la consolidación de la identidad cultural de la ciudad (...) Fomentará la actividad turística tendiendo a motivar la permanencia y desplazamiento del turista en la ciudad, (...) creando y promocionando circuitos debidamente señalizados”.* (Artículos 32 y 36 de carta orgánica municipal)

Desde la experiencia de incorporación de la sede en la región se sientan las condiciones de acercamiento con los niños que pertenecen a instituciones educativas, (jardín de infantes; nivel inicial y escuelas secundarias). La finalidad de las actividades programadas establece la inserción de la vida social y académica dentro de la institución cultural, concebido como principal canal de promoción de la cultura en el seno familiar.

Con ello, la organización pretende el “mantenimiento y la revalorización de la exposición permanente de obras del patrimonio nacional de las artes plásticas a través de distintas muestras y la difusión de su valor artístico, histórico y social en las visitas guiadas” Desde la sede pretenden “fomentar el arte en los distintos niveles de enseñanza como expresión de un contexto social e histórico determinado”. De acuerdo con la difusión de las muestras, se estipula: “promover y difundir las manifestaciones culturales” (Carta orgánica Municipal, art.16 inc. 21).

De forma paralela, desde el municipio se publican periódicamente las actividades que el MNBA en conjunto con la Secretaría de Cultura, Turismo y Deporte municipal desarrollan. La difusión se realiza en el sitio web oficial, se imprimen catálogos que





presentan las muestras permanentes, temporarias y las actividades del Museo. Esta forma de comunicar con el exterior, genera el contacto de la población con la organización. Con el tiempo, crean la página oficial “galería virtual del Museo” para el contacto a través de Internet.

En relación a la alfabetización cultural desde temprana edad desde el Museo designan como objetivo el logro de la más amplia asistencia en los establecimientos educativos de los distintos niveles de enseñanza de toda la provincia a las diversas exposiciones, estimulando el aprendizaje significativo, el disfrute de la belleza estética y el desarrollo del pensamiento crítico, enriqueciendo a la vez los contenidos curriculares dictados por los docentes, no sólo de las áreas relacionadas con la plástica sino también las materias sociales y humanísticas”.

En lo que respecta a la administración de los estándares de calidad del establecimiento, la misión propuesta parte de “mantener los más rigurosos estándares de seguridad e higiene de acuerdo a los convenios suscriptos con la Secretaría de Cultura de Nación” para que todos los visitantes gocen de las instalaciones con el mayor cuidado de salubridad posible y bajo las normas de seguridad sobre conservación de las obras patrimoniales (debido a ello el establecimiento cuenta con guías y asistentes de salas y cámaras de seguridad).

A lo expuesto, le sumamos los parámetros para la conservación de las obras recibidas en las instalaciones. Estipulan entonces, “mantener los parámetros de calidad que son exigidos por las instituciones propietarias de las obras y/o artistas expositores de cada muestra, cuya excelencia es una de las condiciones ineludibles para la aprobación del MNBA Neuquén como museo anfitrión”. Este propósito surge por la necesidad de incorporar obras de artistas que son reconocidos a nivel internacional. Un claro ejemplo se inscribe en la meta que pretende la adquisición de algunas de las esculturas de la artista Marta Minujín (las obras de la pintora se expusieron recién en el año 2012).

Otro de los planteos organizacionales se sujeta al planeamiento de políticas culturales ligadas al desarrollo del turismo cultural local. El cual se inscribe el reiterado compromiso de fomentar el desarrollo del circuito museístico regional, sector dinamizador de la economía local que plantea ofertas de naturaleza cultural para el atractivo de la ciudad. Estas



acciones se pusieron en práctica en el marco de la gestión de políticas públicas de la provincia a partir del año 2001:

*“Tal propósito tendería a reconvertir la economía local preparando terreno hacia un nuevo escenario que atraiga a mayores turistas y que permita la subsistencia de la provincia cuando las utilidades petroleras caigan. Aunque Neuquén siga siendo una ciudad de paso, se intentaron crear las condiciones para que aquel que resida en la zona por pocos días pueda visitar alguno de sus atractivos”.* (Discurso del Intendente de la ciudad de Neuquén, Horacio Quiroga)

Para el cumplimiento de tal fin, el Museo estipula desarrollar acciones de capacitación interna de los guías y asistentes de sala del MNBA a través de la contratación de personal. Por medio de la especialización en cultura, intentan brindar la posibilidad de adquirir experiencia para las actividades a fines con el turismo. Para el cumplimiento de este ítem, se estipula la realización de prácticas rentadas mediante la incorporación, en el 2007, de estudiantes avanzados de la Facultad de Turismo (Universidad Nacional del Comahue) para los guiados de la sala.

Entre las expectativas se presenta el modelo de desarrollo del turismo cultural en la región a partir de la instauración de la sede, lo que logrará mantener el compromiso con el turismo, un sector profundamente dinamizador de la economía local convirtiendo a la capital de la provincia en atractivo cultural. Acorde con esta nueva posición, se dan las condiciones para que el Museo colabore en la puesta en marcha de eventos (congresos, convenciones y conferencias) que atraigan a visitantes.

### **2.3- Democratización del arte y federalización de la cultura**

Para describir el diseño del modelo de gestión cultural de la provincia, partimos de los fundamentos que rigieron en el accionar de la organización. La cual fijó sus objetivos y las metas para el cumplimiento del desarrollo de la acción cultural propuesta. De esta manera, ilustramos el recorrido por el diseño de las políticas culturales desde la implicancia en la práctica (acciones reales de acceso) a través de las dimensiones de la identidad del MNBA: coordinadas temporales; espaciales y geográficas; meta-sistémicas; ecosistémicas y dialógica.

En lo que respecta a la llamada democratización del arte y federalización de la cultura (objetivos fundacionales), debemos tener presente de qué se habla cuando afirmamos que el modelo de gestión parte del constante diseño, planificación y evaluación de las políticas culturales en relación a sus postulados.



Este planteo se corresponde con el balance de la gestión municipal, la cual estipula que desde la creación de la sede se generó un proceso de apertura hacia la integración cultural:

*“Las modernas instalaciones del nuevo Museo, para posibilitar las condiciones de una mejor difusión cultural, llegando al total de la sociedad en sus distintas expresiones. Esto es como objetivo, iniciar la integración cultural de toda la sociedad para enriquecer las bases y el espíritu de nuestros ciudadanos y fortalecer a la ciudad de Neuquén como plaza turística cultural. La persistente aplicación de las políticas municipales en este aspecto, lograron obtener como meta principal la aprobación de una sede del MNBA, promoviendo el crecimiento y liderazgo de la Ciudad de Neuquén, en el mapa cultural del país”.* (Fuente de información municipal)

Dicha postura nos permite posicionarnos sobre la directriz que adoptan las políticas culturales a partir del modelo de gestión cultural del año 2000, en donde los canales discursivos ligados al MNBA establecen el acceso bajo la pauta de gratuidad (entrada libre y gratuita a los Museos), indicador que nos permite profundizar en la democratización del arte como proceso de apertura cultural regional. En relación a este pronunciamiento, desde la Secretaría de Cultura, Turismo y Deporte argumentan que el modelo de gestión de los bienes culturales bajo el planeamiento y puesta en ejecución por parte del Estado, para la creación del MNBA permitió:

*“Democratizar la cultura, asumir la responsabilidad del Estado en garantizar el acceso a la cultura como una forma de igualar socialmente, concebirla desde la excelencia, desde las mejores condiciones pero, sobre la base de la gratuidad y el acceso libre para poder provocar ese fenómenos de igualdad social, porque históricamente el acceso a la cultura estuvo dado por los sectores más pudientes, por los que tenían capacidad económica para hacerlo. La idea de formar, organizar, democratizar, igualar es muy importante que sobre todo, aquellos que menos posibilidades tienen puedan acceder en iguales condiciones (...) generar condiciones de igualdad”.* (Entrevista al Secretario de Cultura y Director del MNBA)

Al detenernos en el discurso de la organización establecemos dos cuestiones esenciales que responden a la temática que estamos analizando. Aquí nos encontramos con algunos enunciados que establecen la formación, organización en relación a la democratización de los bienes del MNBA. De esta forma, el postulado de acceso cultural (igualar a la sociedad) establecido mediante la entrada gratuita a los espacios museísticos de exposición cultural y la propuesta de libre acceso participativo (el ciudadano exento de abonar el ingreso a las salas de exposición; acceso libre porque no hay un modelo único de admisión para el ingreso a los Museos).



Desde este plano se determinan las condiciones de igualdad para acceder a las manifestaciones culturales que integran el patrimonio nacional. El análisis de esta experiencia propicia la consolidación de fuertes canales de participación de la ciudadanía y contacto directo con las instalaciones receptoras de las obras (en este caso, en una primera instancia hacia el Museo Gregorio Álvarez, luego, en la sede definitiva del MNBA).

Para poder entender el proceso de efectiva democratización y federalización del arte, la razón de ser del modelo de gestión, resaltamos el modelo de democratización cultural ya que nos ayudan a pensar el direccionamiento de las políticas culturales desde el programa de distribución y popularización del arte. En concordancia con este planteo, Néstor García (1987) entiende que dentro del paradigma de la democratización cultural, los principales agentes estatales ponen en práctica la forma de gestionar las políticas culturales, además de la colaboración de las instituciones culturales, establecimientos para la difusión y popularización de la alta cultura, sugiere pensar en las políticas de cultural a partir del *“acceso igualitario de todos los individuos y grupos al disfrute de los bienes culturales”* (García Canclini, 1987; 7).

Por dichas razones, partimos de nuestro objeto de investigación que sugiere analizar las políticas culturales del MNBA a través de la descripción del valor estratégico que se le asigna a la cultura. Para estudiar este fenómeno, tomamos el paradigma de la democratización cultural que piensa la política de distribución de los bienes culturales a partir de lo establecido a continuación:

*“Concibe la política cultural como un programa de distribución y popularización del arte, el conocimiento científico y las demás formas de alta cultura. Su hipótesis básica es que una mejor difusión corregirá las desigualdades en el acceso a los bienes simbólicos”.* (García Canclini, 1987; 217)

La implicancia de los postulados fundacionales del Museo, establecidos desde la organización a través de las políticas municipales presenta una nueva tendencia de acción cultural: la incorporación a la zona de obras que integran el patrimonio nacional, experiencia que genera la descentralización de las expresiones artísticas. Sin ir más lejos, la perspectiva la acción cultural se traduciría en *“descentralizar permanentemente los servicios culturales, emplear los medios de comunicación masiva para difundir el arte y usar recursos didácticos y de animación (visitas guiadas, técnicas de participación) a fin de interesar a nuevos públicos”* (García Canclini, 1987; 17)



Dentro del debate sobre la llamada política de democratización cultural, se parte de la problematización en relación a la puesta en práctica del modelo de difusión de los bienes culturales. Ahora bien, cuando analizamos el proceso de redistribución de los bienes culturales hacia todos los sectores de la población, debemos re-pensar las premisas sobre la accesibilidad cultural en pos de las condiciones socio-económicas de la población y en materia de los efectos que genera la desigualdad cultural, entre clases.

Al planteamos las fortalezas de la acción cultural, somos conscientes que existe una profunda crítica sobre la efectiva implicancia de la democratización que refiere a la divulgación encasillada en la alta cultura, lo que se asemeja a *“una definición elitista del patrimonio simbólico, su valoración unilateral por el Estado o los sectores hegemónicos y la imposición paternalista al resto de la población”* (García Canclini, 1987; 18)

Una vez expuesto el paradigma, nos queda incursionar sobre la llamada federalización de la cultura adaptada al modelo de diseño de las políticas culturales en el espacio de apertura del MNBA. Desde la organización, aluden a la descentralización cultural como forma de igualar socialmente. En este contexto, la federalización cultural implicaría que la cultura se encuentre distribuida dentro de la provincia para que el total de la población pueda estar en contacto con los bienes que integran el patrimonio nacional.

El proceso de acción cultural basado en la visibilización de la cultura, implicó que las zonas alejadas de la capital del país puedan estar en comunión con obras históricas y patrimonialistas del MNBA. La idea se resume en un claro ejemplo de federalización del arte, proceso de apertura de los canales comunicativos hacia otras provincias y a nivel internacional. Reiteramos una vez más que, este hecho inédito en la historia de Neuquén, significó la puesta en escena de las políticas culturales nacionales que operaron en conjunto con la gestión municipal para que se efectivice la apertura y accesibilidad cultural (federalización y democratización).

En correspondencia con la experiencia de instauración de la sede, desde los medios oficiales destacaron que el Secretario de Cultura de la Nación se presentó en la región para ratificar el acuerdo, darle carácter “legal”, mantenido con las autoridades locales. En este sentido Torcuato Di Tella estableció que:

*“El municipio tendrá la posibilidad de elegir las obras del museo y todo el personal que sea necesario. La elección estará en manos de la Secretaría de*



*Cultura, como aseguró Smoljan. Además, podrá elegir “las muestras que desee”. Explicó, que es posible enviar parte del patrimonio del MNBA para que se exponga aquí en forma permanente. En ese caso, al igual que en las muestras temporarias, la comuna se hará cargo de los riesgos que se deriven de la permanencia de las obras en la sede” (Fuente: Diario “La mañana del Sur”. 16 de marzo de 2004)*

Para poder dimensionar el factor de federalización de la cultura, tomamos el análisis de Edwin Harvey, quien describe la actuación de las políticas culturales en Argentina. Dentro de los organismos de carácter descentralizado se encuentra el complejo de Museos de Artes y Ciencias, integrado por el MNBA, el cual “*se encarga de dirigir e intervenir en la formación de la política museológica, asesora al nivel superior, promueve la formación de nuevos museos de artes y ciencias en todo el país*” (Harvey; 1977; 18) Aunque en este caso, la creación de la sede del Museo, se origina por la intervención del Municipio frente propuesta de la Secretaría de cultura de Nación de federalizar la cultura, la cual establecía algunas condiciones administrativas.

Para entender el modo de implantación de la experiencia de federalizar la cultura, partimos del análisis de los propósitos originados desde el núcleo central (Secretaría de Cultura de Nación) hacia la denominación que Edwin Harvey le asigna a las regiones culturales (la zona delimitada por las provincias de La Pampa, Río Negro y Neuquén recibe el nombre de Comahue Cultural,). Una vez que delimitamos el espacio, iniciamos el recorrido de acción cultural hacia cuatro grandes direcciones que rigen las condiciones para la instauración de esta experiencia nacional de difusión del arte:

*“promoción de la cultura en la región; planificación de actividades culturales provinciales; cooperación, intercambio y circulación de los productos culturales entre las provincias; regionalización, como sistema capaz de orientar y asegurar una integración auténticamente federal del país” (Harvey, 1977; 24)*

En el siguiente apartado, describimos del diseño de las políticas culturales de la provincia de Neuquén a través del plan de gestión municipal, para re-pensar la puesta en valor de la identidad local a través del patrimonio histórico y cultural de la provincia y el desarrollo del turismo cultural en la capital en concordancia a la experiencia potenciada por la instauración de la sede del MNBA.

## **2.4 Plan de gestión municipal y provincial**

Desde el área municipal proponen la consolidación de vínculos identitarios culturales, cuyo valor práctico determina la forma de igualar socialmente, a través de la



descentralización patrimonial nacional. Para acercarnos al significado de este postulado, tomamos los objetivos fundacionales de la sede del MNBA, debido al nexo entre la federalización del arte y la promoción y difusión de los bienes patrimoniales nacionales. Esta visión implica el desarrollo del turismo cultural en cuanto a la instauración del circuito turístico museístico de integración y promoción de los bienes artísticos, culturales, históricos y patrimoniales (patrimonio nacional y provincial).

En este planteo se presentan dos ítems rectores en el diseño de la política cultural municipal: la configuración del turismo cultural inmerso en los espacios expositivos para la exhibición del arte. Aquí volvemos al planeamiento territorial (área central o “Pulmón Verde” de la provincia) que rodea al MNBA, y retomamos la posición sobre las políticas que direccionan la preservación del patrimonio cultural, histórico, arquitectónico y urbano de la provincia.

Con respecto a las políticas culturales que efectivizan el desarrollo del circuito turístico en la zona, sería conveniente mencionar la ratificación del acuerdo de consolidación de la sede del MNBA (Decreto 1208. 30 de Octubre de 2007). Durante la gestión municipal presidida por el intendente Horacio “Pechi” Quiroga, se aprueba el gerenciamiento del “Plan Cultural Turístico y Deportivo Municipal” lo que implica que, la Municipalidad de la Ciudad de Neuquén se haga cargo de la administración y de la partida económica de los bienes culturales. El acuerdo implicó las condiciones internas que sentaron las bases de la organización local. Con un presupuesto acotado, comienzan las capacitaciones al personal del Museo, además de la asistencia y todo lo referente al cuidado de bienes culturales.

A partir de esta postura, la provincia comienza a pensar el desarrollo del turismo local cultural frente a la iniciativa de gestión del patrimonio cultural. En lo que respecta al convenio interprovincial, las autoridades locales presentaron el discurso sobre los objetivos de la política de la acción cultural que preponderaba la igualación sociocultural, en este intento por democratizar el arte en la provincia, (lo que implica el acceso público a los bienes artísticos y culturales que se encuentren a disposición de las instalaciones del MNBA).

Antes de incursionar sobre el desarrollo de la plaza turística, describiremos los aspectos históricos del entorno paisajístico que rodea la organización en la zona céntrica de la ciudad. Para contextualizarlo, nos remontamos a la situación de la ciudad a fines del año



1986. El PAC, Plan del Área Centro, abarcaba las obras del parque central, sitio conformado por las estructuras del antiguo ferrocarril, las dependencias administrativas, las casas para el personal que trabajaban en la empresa, los talleres y las plazas de maniobras. En este predio se inauguran el Museo “Gregorio Álvarez” y “la Sala de Arte Emilio Saraco”<sup>3</sup>. La porción del territorio comprendía veintisiete hectáreas previstas para el posterior desarrollo urbanístico de la ciudad.

Frente a la propuesta de urbanización de la ciudad, hubo un grupo de opositores que a pesar de las reiteradas manifestaciones, se negaban a la demolición de las casas del personal ferroviario, hecho conflictivo que implicó el desalojo de las familias que habitaban en el parque. Después de reiteradas manifestaciones, los residentes de la zona fueron desplazados hacia la “Colonia Valentina”.

Si nos detenemos en la planificación de las obras públicas realizadas en el predio del parque, el gobernador de la provincia, Felipe Sapag, junto con la Secretaría de Obras Públicas comenzaron a construir las bases de lo que sería el “Parque Central”. La ordenanza N° 3164/1986 ilustra el proceso de conformación del Parque Central de la Ciudad de Neuquén:

*“Es una determinación trascendental para el futuro del desarrollo urbano de la ciudad al crear un gran espacio verde, con la conservación de construcciones históricas y gran parte del arbolado existente (...) se va a concretar una real necesidad de espacios verdes, tan importantes para la vida misma, fundamentalmente para desarrollar actividades deportivas culturales y recreativas tan anheladas por nuestros vecinos”.* (Ordenanza municipal N° 3164/1986).

El proyecto originario establecía para la zona un espacio que sería el “pulmón” de la ciudad, en vista a lo que sería el funcionamiento del “Paseo del Parque” con cinco áreas bien delimitadas: área verde, recreativa, cívica y de estacionamiento, deportiva y educativa. Frente a la polémica propuesta que pretende sedimentar los espacios verdes de la ciudad, el ex gobernador de la provincia, Felipe Sapag aseguró: *“vengo a decirles que como el pueblo me lo ha pedido, he decidido que este sector será destinado a espacio verde de la ciudad. (...) El freno a ese proyecto que hubiera significado el mayor contrasentido desde el punto urbanístico para la ciudad, fue el producto de una gesta popular”* (Nota publicada en la Diario Río Negro). Vale resaltar que frente a esta medida un miembro perteneciente a la gesta popular, grupo opositor de la sedimentación de los espacios verdes, aseguró:

---

<sup>3</sup> Ver referencia histórica en el Anexo. Corpus de Datos.





*“Ya todas las voces se habían levantado en contra de hacer un bosque de cemento en plena ciudad. No tenía otra alternativa que frenarlo (...) El puntapié inicial lo dio la revista de Calf, que en julio de 1985 reveló el PAC con datos certeros y exhibiendo una plaqueta que mostraba las 1.000 casas, edificios de torres, playas de estacionamiento, escuelas, área comercial, hoteles, cine. Si hay una satisfacción es haber contribuido a salvaguardar ese espacio ” (Ver entrevista completa en Diario Río Negro<sup>4</sup>)*

En relación a este hecho, el grupo de “gesta popular”, consolidado para enfrentar el emprendimiento inmobiliario, estaba formado por gente de la cultura, integrantes de los colegios de ingenieros y arquitectos, organizaciones ambientalistas, diputados y concejales de la oposición y otros sectores de la sociedad. La argumentación partía de la necesidad de preservar edificios de un incalculable valor histórico, empezando por la sala de máquinas y talleres, (las actuales instalaciones del “Museo Gregorio Álvarez”) el tanque “Monier” que se levanta a su costado, los galpones de depósito del ferrocarril.

Frente a la interrupción del proyecto original se propone como objetivo, la recuperación de los sectores del ferrocarril, de gran valor patrimonial para la zona. Algunas de las características internas de la obra fueron la reutilización del riego del parque y la transformación del pozo circular que servía para hacer girar las locomotoras. Al mismo tiempo, el nuevo paisaje del Parque seguía manteniendo la fisonomía histórica de lo que era la estación ferroviaria, ya que las dos vías del ferrocarril indicaban la unión de las dos alas del predio (ala Este y ala Oeste).

Para continuar con la descripción, tomamos el relato de otro de los miembros que participó de la creación del Parque central, quien ilustra la transformación de la estación ferroviaria:

*“Cuando se saca la villa ferroviaria y se empieza, se detectan cuáles son los edificios que había que sacar. (...) Allí se dejaron los hangares importantes, había dos edificios que no se debían haber sacado pero no se sabe por qué. Todavía no se había hecho la transferencia al municipio y fueron destruidos. (...) Los que estuvimos trabajando para el rescate de los edificios (sería la parte más o menos patrimonial), éramos muy pocos, no había una especificidad, lo que sí, de doble función planificadora. (...) Entonces, las cantidades de vías tenían que ver con lo cultural, con la recreación. Porque esto era como una municipality. Allí donde había que salvar estaban esas dos partes y de alguna manera, como el municipio no tenía espacios culturales. Que bárbaro que estaría poner ahí funciones que estuvieran a horario de los bancos, del comercio.*

---

<sup>4</sup> <http://www1.rionegro.com.ar/diario/aniver-neuquen/2010/09/11/25502.php>



*Había varias casas, ahí no había edificios importantes, sino que había viviendas. Las que se alcanzan a salvar, son las tres, que hoy son el Museo de la ciudad, denominado Museo Paraje Confluencia y después, había en la otra parte que estaba sobre la calle Tierra del Fuego. (...) Pero las decisiones que se toman en un estado por ahí arriba, las demolían y logramos salvar solo esas tres casas y paralelamente (...) el Arquitecto Glim, hizo como un planteo de aquel sector, cosas que se podían hacer, siguiendo ese lineamiento". (Entrevista personal a Directora de Planificación y Patrimonio de la Municipalidad de la ciudad de Neuquén)*

En resumidas palabras, a fines de los ochenta, se abren las puertas para el disfrute del Parque, aspecto que toma la gestión de Horacio Quiroga y profundiza con obras que permiten la conexión de los sectores este y oeste por medio de calles para la circulación vehicular. En este espacio permanecía la terminal de Ómnibus (edificada en 1970), lo que reunía a cientos de personas y dificultaba la circulación del área centro de la ciudad. Años más tarde, se traslada la vieja terminal (2003-2004) y comienzan a edificar en el sector sudoeste del Parque, lo que sería, la instalación permanente de la sede del MNBA.

Por consiguiente, durante la gestión patrimonialista, se intenta desarrollar el turismo cultural a partir de la puesta en marcha de la integración del área céntrica de la ciudad. Esta política de urbanización de los espacios verdes, sentó las condiciones para la instalación del circuito museístico de la zona (cuatro salas de exhibición de arte), fenómeno en donde se sustentan los preceptos de democratización y federalización de los bienes culturales. De acuerdo a la gestión del patrimonio cultural se establece la misión sobre el fortalecimiento del turismo local y la ornamentación de la plaza turístico-cultural en la capital de la Provincia.

## **Turismo Cultural**

Desde la primera gestión de la intendencia municipal (período 1999-2003), a cargo de Horacio Quiroga, se delinearon las referencias para implementar la acción para la plaza turística cultural. En relación con el diseño de políticas fijaron el primer objetivo que consistía en transformar a Neuquén en un polo Cultural, turístico y económico.

Las políticas implementadas se enfocaban en posicionar a Neuquén ante las demás provincias. Según el intendente, éramos exportadores de petróleo y gas. El plan de acción consistía en generar atractivos para la visita. La llegada del MNBA, logró la permanencia del turista regional, nacional e internacional, en relación con el proyecto de “construir una



ciudad seductora”, una ciudad que fomente el turismo, que tenga objetivos de productividad generando fuentes de trabajo y consumo local.

Este Impulso involucró un cambio en la gestión de políticas internas. De esta forma se abre paso a la descentralización de los sectores sociales que antes carecían de planificación, mediante la propuesta de mejorar los servicios públicos y las infraestructuras para el disfrute del visitante. En este marco, el turismo cultural forjó un proceso de integración que parte del rescate del valor patrimonial local y la incorporación de bienes patrimoniales nacionales, todos ellos ligados a las expresiones culturales. Estas acciones de integración local, ponen en práctica la gestión de políticas públicas de la provincia:

*“Tal propósito tendería a reconvertir la economía local preparando terreno hacia un nuevo escenario que atraiga a mayores turistas y que permita la subsistencia de la provincia cuando las utilidades petroleras caigan. Aunque Neuquén siga siendo una ciudad de paso, se intentaron crear las condiciones para que aquel que resida en la zona por pocos días pueda visitar alguno de sus atractivos”.* (Palabras del Intendente Municipal)

De acuerdo con los objetivos municipales previstos, el MNBA, garantizaría la igualdad sociocultural. Si pensamos en el modelo cultural de la Secretaría de Cultura y Turismo de la ciudad de Neuquén, diseño de un proyecto ligado a la exteriorización de las manifestaciones artísticas debemos detenernos en el Planeamiento de las actividades del Neuquén Cultural” (“Neuquén Verano”). La acción del modelo pretendió integrar la sede del MNBA con los centros culturales, los barrios periféricos y la creación de una escuela provincial para las expresiones corporales (Escuela de Danza Contemporánea)

Para presentar el plan de gestión cultural, proponemos entender el escenario social en donde se implementó la experiencia. Según el Director de Patrimonio Cultural, sus primeros pasos se vieron materializados por un proyecto de acción cultural barrial:

*“El plan de Gestión se basaba mucho en lo barrial. En el centro también se basaba mucho en el plan de verano que fue después el “Neuquén Cultural” que comienza con la Gestión de Jalil. El plan urbano debe empezar más o menos en el 95’o 96, fundamentalmente es lo que hoy es Neuquén Cultural, tiene las mismas bases”* (Entrevista personal al Director General de Patrimonio Cultural de la Provincia y del Museo Paraje Confluencia)

Las palabras expresadas direccionan el estudio hacia la conformación de lo que hoy se denomina “Neuquén Cultural”. Para ello, tomamos las publicaciones de la página oficial ya que describen las metas iniciales del proyecto, y la ejecución de las acciones que



promuevan las expresiones culturales de la población, facilitando su difusión e integración con el patrimonio histórico de la zona.

El esquema aplicado intenta articular la promoción de la acción cultural destinada a los barrios, aunque no deja de ser considerada como estrategia para lograr el posicionamiento turístico de la capital en tanto, epicentro turístico regional. De acuerdo con la planificación del Plan, destacamos algunos puntos fuertes que resumen los objetivos, las metas y los resultados esperados del proyecto “Neuquén cultural” (20002-2003) de la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal a partir de la aprobación del decreto 1340/02, del Concejo Deliberante de la ciudad (4 de Diciembre de 2002):

#### Objetivos generales:

- Iniciar la integración cultural de toda la sociedad para enriquecer las bases y el espíritu de nuestros ciudadanos.
- Fortalecer a Neuquén como plaza turística cultural.

#### Objetivos Específicos:

- Impulsar la construcción de un nuevo museo donde se radicará la sede del MNBA.
- Estructurar y mantener centro de información turística, cultural, deportiva y de producción, tendientes a asistir y evacuar las consultas del visitante.

#### Metas:

- Diagnosticar, planificar, definir políticas y ejecutar acciones que promuevan las expresiones culturales de la población, facilitando su difusión e integración del patrimonio histórico para posibilitar su articulación con otras acciones de promoción y proyección cultural.
- Diagnosticar la situación actual del sector turístico como forma de llegar a un cabal conocimiento de las debilidades y fortalezas de la ciudad y así planificar y ejecutar acciones consensuadas con otros organismos regionales, provinciales y nacionales del sector público, entidades intermedias y con el sector privado a fin de lograr el posicionamiento de Neuquén como centro turístico en la región.
- Planificar y desarrollar acciones que promuevan la instalación itinerante y/o permanente de expresiones culturales de aristas de trayectoria internacional y nacional, promoviendo la inserción de Neuquén en el escenario cultural patagónico y nacional como polo de referencia obligado.
- Desarrollo, promoción y proyección cultural de la comunidad en general. Lograr el más óptimo funcionamiento del sistema turístico local dentro de la dinámica económica y social de los ciudadanos.



-Diagramar, desarrollar, promover y proyectar acciones (políticas) organizadas, dentro de las distintas manifestaciones culturales, destinadas a los distintos sectores poblacionales, en el marco del más amplio pluralismo, respeto por la libertad de expresión y la participación tendientes a fortalecer la identidad cultural de la ciudad.

-Desarrollar acciones, programas o eventos donde se promueva la participación activa de los vecinos de Neuquén, tendiendo a la elevación y enriquecimiento cultural de toda la población.

El proyecto “Neuquén Cultural” se resume en el plan de acción cultural para poder implementar la llamada integración identitaria hacia los bienes culturales patrimonialistas. A través de los resultados esperados se intentan consolidar acciones que posibiliten la creación de la sede del MNBA; la apertura de la Escuela Experimental de Danzas Contemporáneas en la capital y El Museo de Sitio Paleontológico, que da cuenta sobre la preservación del Patrimonio Natural.

El modelo de democratización cultural propuesto por el municipio se da en la práctica a partir de la creación del MNBA. La organización cultural permitió el acercamiento hacia los canales de acceso participativo con las expresiones culturales nacionales e internacionales; sentar las bases hacia el desarrollo económico del turismo en la provincia, generar las condiciones de posicionamiento cultural de la ciudad, (nexo interprovincial y reconocimiento latinoamericano, por ser el centro principal de arte en la Patagonia).

En resumidas líneas, el plan cumplía con la expectativa política en cuanto promoción del turismo cultural en la región. Retomamos la implicancia real de los postulados sobre la democratización cultural a partir de lo enunciado:

*“Se evalúa el direccionamiento de las políticas culturales en cuanto modelo de gestión cultural patrimonialista, porque es valorizar el objeto del patrimonio, el objeto nada más. (...) Una democrática sería, poner en valor esos mismos objetos de arte, dar vuelta la cosa, entonces, vos cómo democratizas, democratizas haciendo que el conocimiento sea general. Qué importa un Picasso, un Degas, no importa lo que sea, no es cierto, lo importante es que el chico o la persona grande entiendan cómo fue el trazo, que es lo que hizo para qué lo hizo, ese tipo de cosas. (...) La cultura va haciendo otras cosas que sirven de para otras cosas, generar producción artística con todos los barrios, inclusión de mucha más gente en lo que es el arte, de todas formas no importa. (...) Yo creo que tiene que estar trabajado mucho mejor por el otro lado, porque es algo casi un ícono de la ciudad, que tendría que ser tomado como tal, darle mayor relevancia, todavía del que tiene. (Entrevista personal a Director General de Patrimonio Cultural)*



Tomamos las palabras del director del patrimonio, porque fue uno de los miembros a cargo de las bases que moldearon el plan de integración “Neuquén Verano”, que propuso acercar la cultura a todos los vecinos de la ciudad a través de diferentes expresiones artísticas (música, la pintura, la escultura, el teatro y la expresión corporal). A modo de reflexión, proponemos pensar en el valor social que produjo el desarrollo sociocultural de la Provincia (acceso participativo con el arte) para evaluar las condiciones en las que se logra efectivizar la llamada democratización cultural de la región.

En forma paralela a esta experiencia, tomamos como indicador para evaluar el desarrollo del turismo a partir de la llegada del MNBA, para exteriorizar la experiencia que generó en la región la muestra de grabados de Rembrandt<sup>5</sup>. La exposición permitió la llegada de diez mil espectadores a la capital de la provincia, lo que demuestra la consolidación paulatina del turismo en la Neuquén (bases para que la provincia se inscriba dentro de la plaza turística cultural). En este sentido la política cultural dada a partir de la llegada de la joven organización, nos permite pensar el proceso de conformación de la identidad cultural provincial, desde la forma en que se intervino dentro del escenario de apertura turística.

La gestión de políticas culturales parte de la integración ciudadana con la cultura, aspecto significativo para la Secretaría de Cultura y Turismo y recurrente en la conducción del MNBA: *“Asumir la responsabilidad del Estado en garantizar el acceso a la cultura como una forma de igualar socialmente, concebirla desde la excelencia, desde las mejores condiciones pero, sobre la base de la gratuidad y el acceso libre para poder provocar ese fenómenos de igualdad social”* (Entrevista personal a Secretario de Cultura y Turismo. Director del MNBA)

### **Gestión del patrimonio cultural provincial**

Desde el año 1991 se encuentra en funcionamiento “la Comisión de Rescate y preservación del Patrimonio Cultural, Histórico, Arquitectónico, Urbanístico y Natural” de la Provincia. Si bien, existen representantes de cada área, nosotros abordaremos la función patrimonial desde los bienes culturales. Dentro de las atribuciones se prevé incentivar el desarrollo de la cultura urbana y la valoración del patrimonio arquitectónico y urbanístico mediante la inserción de estos aspectos dentro de las programaciones del sistema educativo

---

<sup>5</sup> Noticia completa en Anexo. Corpus de datos. Noticias de Diarios. Diarios “Río Negro y La Mañana del Sur”.



en sus diversos niveles. (Ordenanza N° 5159/91 Artículo 2 inciso F). Además, dentro de las instituciones incorporaron la figura de padrinazgo o de personas físicas que velen por la preservación del patrimonio cultural.

Para poder evaluar este procedimiento, se debe hacer uso de memorias descriptivas que den cuenta sobre la situación permanente de los bienes. En este apartado se resume la gestión de políticas culturales, en correlación con el valor patrimonial y cultural de lugares considerados históricos: espacios verdes, urbanos, recreativos (parques y plazas). Dentro de los ejes centrales, se presenta la importancia de intervenir en la preservación del escaso patrimonio de valor simbólico, arquitectónico y urbanístico de Neuquén.

Lo propuesto se intenta consolidar a través de la creación de comisiones para garantizar a la ciudadanía la protección, conservación y revalorización del patrimonio local, porque *“sin el patrimonio no se puede formar la identidad de un pueblo. El patrimonio es la memoria. Lo que nos viene de nuestros antepasados. En la medida que desaparece el patrimonio desaparecen rasgos de la identidad de ese pueblo, y cada vez más cuesta afianzarse dentro de una sociedad sin identidad”*<sup>6</sup> (Entrevista al Director del patrimonio cultural de la provincia)

Dicho de otra forma, a través de rescate de la imagen de la ciudad, se aspira a forjar lazos identitarios y la toma de conciencia colectiva sobre la planificación integral de las distintas áreas de la ciudad. En cuanto a la identidad, se sustenta en la historia local, la incorporación de bienes patrimoniales para la generación de circuitos turísticos y de recreación. Aclaramos que dentro de los bienes que integran el patrimonio cultural se encuentran las colecciones depositarias por los museos (Ley 2184/96).

En relación a las disposiciones legales, se estipula que se debe velar por la adecuada conservación y preservación de las colecciones depositadas en los museos y garantizar su exhibición de acuerdo con las normas de museología; garantizar y promover el libre acceso de la comunidad al conocimiento de dichas colecciones; garantizar la existencia de Museos como instituciones permanentes; definir la autoridad de aplicación (en el caso del MNBA la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal es el órgano que ejerce el poder de Vigilancia)

---

<sup>6</sup> Noticia completa en Anexo. Corpus de datos. Noticias de Diarios. Diarios “Río Negro y La Mañana del Sur”.



quien deberá efectuar controles periódicos de las colecciones de los Museos, de los sitios que hayan ingresado al registro.

En el caso de la provincia, se presentaron reiteradas denuncias que enumeran las falencias dentro de lo que implica la preservación del patrimonio cultural, problemática que no profundizaremos pero que hacemos mención. En lo que respecta a la conservación de los Museos, las mismas se encuentran en total estado de abandono. Por decreto las edificaciones no pueden ser demolidas pero si acondicionadas, porque fueron declaradas como edificios históricos de la provincia (por ejemplo la instalación actual del “Museo Paraje Confluencia”). En relación a la carencia de intervención, desde el área de patrimonio provincial se elevaron pedidos para efectuar el relevamiento y el inventario de las piezas que integran el patrimonio cultural de la provincia.

Estableciendo conexión con el planteo de fondo, la reconstrucción del sector del parque central de la ciudad de Neuquén en relación a la gestión de políticas culturales planteadas desde el área municipal son de suma importancia porque en este sector conviven monumentos y lugares históricos. De esta forma, se declara en la ordenanza municipal la emergencia ambiental de la ciudad de Neuquén ya que según lo estipulado, *“el Parque Central forma parte de un sistema de Espacios Verdes que (...) definen la identidad cultural del casco histórico de la ciudad”* (Ordenanza municipal N°024/95). Se acuerda que los lugares que integran el “Pulmón Verde” (Estación del Ferrocarril, y las instalaciones pertenecientes al circuito museístico) .

Lo expuesto, nos aproxima a la definición del Parque Central como “Área de Protección Especial” sujeta a la supervisión conjunta de los organismos públicos y la ciudadanía, los cuales deben velar por el debido cuidado de las áreas naturales, de los sitios históricos por ser considerados bienes que conforman el patrimonio tangible (Muebles e inmuebles) e intangible (expresión de las culturas a través de grandes realizaciones materiales) de la provincia.

Planteamos lo expresado para entender las políticas culturales del área municipal a raíz del proyecto de consolidar el desarrollo del turismo cultural en la provincia, del que se desprenden cuestiones arraigadas con un modelo que pretende inculcar la planificación urbanística acorde con la concientización de los espacios históricos y culturales. Esta





propuesta sintetiza el diagrama para la preservación y tutela del ambiente en relación al pleno disfrute del “patrimonio cultural viviente”, bien común de los habitantes del territorio.

Este intento por revalorizar el patrimonio cultural en un escenario que tiende a fracturarse se intenta exponer las experiencias étnicas de los grupos sociales, integrándolos por medio del acceso participativo hacia los bienes patrimoniales locales y nacionales. Propuesta que radica en forjar las identidades culturales que convivan con culturas alternas y creen a la vez, símbolos identitarios de pertenencia con la comunidad.

### **CAPÍTULO III**

#### **CULTURA E IDENTIDAD ORGANIZACIONAL**

##### **1- Construcción de la realidad comunicacional**

Al describir los aspectos que constituyen la “razón de ser” de la organización debemos tener presente las características propias y externas ya que conforman el escenario de la acción cultural. Para ello, como enunciamos en el Capítulo I partimos de la concepción de identidad y cultura organizacional que plantean Etkin y Schvarstein. De esta manera, describimos los aspectos de la cultura organizacional en vista a la pretendida igualación del modelo de gestión cultural que sentó su misión en la democratización del arte y federalización de la cultura.

##### **2-Cultura organizacional**



Abordamos los elementos del MNBA de Neuquén, desde las categorías de análisis de la cultura organizacional. En esta acción conjunta de organizar, concebimos que *“la cultura se refuerza a sí misma a través de los criterios dominantes que instituye, y resulta ser así uno de los elementos más difíciles de modificar en una organización”* (Etkin y Schvarstein, 1992; 4). En este marco de intercambios recíprocos la organización se encuentra en interrelación con elementos que constituyen la estructura organizacional. De acuerdo con estas características para explicar la realidad comunicacional, proponemos pensar en las categorías de análisis que nos permiten delinear la cultura organizacional.

## 2.1-Categorías de análisis

### Fuertes o débiles

La categoría propuesta nos aproxima a los aspectos predominantes de la comunicación interna y externa a partir del vínculo coexistente entre la sede y el MNBA de Buenos Aires con la Municipalidad, además, de los canales de apertura con los visitantes y con otras organizaciones culturales. Esta postura determina la posición que la organización ocupa en el escenario de interacción. Desde sus inicios, su consolidación permitió la apertura sociocultural en la región a través del diseño de las políticas culturales hacia los bienes culturales nacionales.

Para observar lo que venimos enunciando sobre el contexto comunicacional del Museo, tomamos algunos fragmentos de las notas publicadas en los medios gráficos regionales.

### Vínculo entre Museos

La relación que existe entre el Museo ubicado en la provincia de Buenos Aires y la sede nos acerca al diseño de las políticas culturales nacionales que establecieron como proyecto la federalización de la cultura. Desde la provincia establecieron la llamada democratización de la cultura para acercar a la población local al acceso al arte. Mediante el convenio inicial, se gestó la propuesta de acceso participativo con subsidio del gobierno municipal, la sede del MNBA contará los fondos para llevar adelante la exhibición de las colecciones del patrimonio cultural nacional:



El intendente Horacio Quiroga firmó un convenio con el secretario de Cultura de la Nación, Torcuato Di Tella, por el cual el gobierno nacional se compromete a que la sede del MNBA funcione en el edificio que se construye en la intersección de Mitre y Santa Cruz. (...) El funcionario nacional se comprometió a dar en comodato algunas de las 10 mil obras fuera de exposición que se encuentran en el sótano de la sede madre del MNBA, en Capital Federal. (...) Sostuvo que para este trámite sólo hay que firmar nuevos convenios y con posterioridad determinar los períodos de inspección, "un trámite ágil" para verificar, una vez que las obras sean entregadas, que efectivamente permanezcan en exposición. (Diario Río Negro. Marzo 2004)

### MNBA Neuquén y Municipio

En relación a los recursos materiales dispuestos para el traslado de los bienes, se establece por parte del municipio local la administración de los costos financieros para la estructura organizativa de la sede. Este hecho implicó la tutela de este órgano, la designación del personal especializado y la construcción del edificio donde permanecerá el MNBA.

El municipio deberá costear todos los gastos, ya sea de mantenimiento y conservación del inmueble, como de traslado y seguros de las obras de arte que facilitará el museo de Bellas Artes. También, podrá elegir "las muestras que desee", según confirmó Di Tella. Explicó, además, que es posible enviar parte del patrimonio del MNBA para que se exponga aquí en forma permanente.

En ese caso, al igual que en las muestras temporarias, la comuna se hará cargo de los riesgos que se deriven de la permanencia de las obras en la sede.

El municipio tendrá la posibilidad de elegir la dirección del museo y todo el personal que sea necesario, elección que estará en manos de la Secretaría de Cultura, como aseguró Smoljan. (Diario La Mañana del Sur. Marzo 2004)

### El público y su Museo

Si observamos el funcionamiento interno del MNBA, podemos dar cuenta sobre el vínculo que establece con su público. De acuerdo con sus postulados se abrieron las puertas para que el arte pueda encontrarse al alcance de todos, en especial en contacto con las instituciones educativas.

"Es importante la apuesta que hacemos con el museo integrado a la educación. Hay visitas guiadas permanentes de las escuelas, con resultados interesantes. Muchos de los chicos que llegan al museo por la escuela, vuelven luego con sus padres para ver las muestras". La atracción que provoca el MNBA aquí se entiende al tomar en cuenta que Neuquén "tiene 400.000 habitantes y casi el 70 por ciento de ellos promedian los 27 años de edad. Hay una gran corriente migratoria, una población dinámica. El museo es la posibilidad de acceso e integración" al consumo cultural. (Diario Clarín. Febrero de 2008)

Con respecto a la propuesta de integración con otras instituciones, ponderamos la relación entre educación-cultura, a partir de la experiencia de una guía de sala, quien relata su visión sobre la articulación con los niños de los sectores educativos:

*"Lo importante es que tengan contacto con la obra, la experiencia estética para mí es fundamental. Bueno, los profes que los traen está buenísimo porque les cuesta mucho venir, el colectivo, la salida, no está todo dado, no tienen condiciones óptimas para traerlos, vienen mucho de escuelas del oeste. Las escuelas más carenciadas son las que más vienen, a veces las escuelas del centro que pueden venir*



*no vienen, pueden venir caminando, y los chicos del oeste hacen un esfuerzo, pagan el colectivo*<sup>7</sup>. (Entrevista personal a guía de Sala)

Partiendo del trasfondo socioeconómico, la realidad de cada sector ilustra la problemática sobre el acceso a los bienes culturales, indicador notorio de la realidad sobre el subsidio para la movilidad de las educaciones educativas hacia los Museos.

A pesar de este suceso, encontramos que los canales comunicativos del Museo con el exterior son moderados. Desde la práctica, el planeamiento de las políticas culturales se presenta como debilidad, ya que la realidad demuestra que existe escasa participación cultural desde algunos sectores. Entonces, el plan de gestión de las políticas culturales se encuentra limitado por el presupuesto económico de los establecimientos educativos y de las familias.

En este caso hacemos un paréntesis entre lo que denominan gratuidad y lo que realmente significa poder acceder. Desde el municipio existe un subsidio que cubre el ingreso a la organización, la gente no debe que abonar el ingreso a la instalación (condición de gratuidad), pero aquí se plantea el traslado (competencia de área municipal) desde las zonas periféricas hacia el centro de la Ciudad (en el caso de los establecimientos educativos deben tener presente algunas condiciones para las visitas de los más chicos: el seguro individual de cada alumno, los gastos del transporte y la asistencia de los docentes.

### **Concentradas o Fragmentadas**

La misma se inscribe dentro de las unidades intrínsecas o componentes culturales que presenta la organización. Analizamos la implicancia de las metas fundacionales del MNBA: democratizar el arte y federalizar la cultura, a partir del plan de acción cultural.

Para simplificar la explicación proponemos un esquema que nos permite evaluar los componentes culturales a partir de la tendencia del sistema cultural a la concentración o fragmentación:

<b>Componentes culturales</b>	<b>Categoría de análisis</b>	
	<b>Concentradas</b>	<b>Fragmentadas</b>

<sup>7</sup> Ver entrevista completa en el anexo "entrevistas".



MNBA	X	
Circuito museístico		X
Preservación del patrimonio provincial		X
Turismo cultural	X	

Las categorías de análisis sobre los componentes culturales se corresponden con los objetivos establecidos desde la provincia y el municipio, los cuales refuerzan la idea de preservación del patrimonio cultural e incorporan el turismo cultural en la región, como herramienta para consolidar los lazos identitarios hacia la ciudadanía.

Pensamos la integración cultural en el marco del fortalecimiento del circuito museístico conformado por otras organizaciones culturales. A partir de este esperado proceso de integración, abordamos la puesta en marcha de la incorporación de las nuevas tecnologías de la información (TICS) dentro de los espacios de exhibición del arte como el Museo Gregorio Álvarez, la Sala de Arte Emilio Saraco, el Museo Paraje Confluencia y el MNBA.

En este orden se inscribe la interacción entre la organización y el escenario contextual ajeno al Museo. Allí prevalece una tendencia hacia la autodeterminación organizacional. Ahora bien, si concebimos el todo como suma de las partes (integración del circuito cultural por medio de los Museos) notamos que el sistema cultural presenta características de fragmentación porque no se le asigna presupuesto para el mantenimiento de las galerías de exposición a los espacios culturales próximos a la organización.

Por lo tanto, existe una tendencia hacia la fragmentación que concibe los espacios de exposición como unidades separadas (administración autónoma, aunque en dependencia funcional con el área municipal). Vale destacar que, todos los museos dependen de la Municipalidad de Neuquén como órgano que administra los aspectos internos del funcionamiento (La “Sala de Arte Emilio Saraco” fue declarada patrimonio de la ciudad en el año 1933, es la única sede de arte municipal; el Museo Gregorio Álvarez funcionó como sede provisoria y en el Paraje Confluencia se trasladaron las obras para la puesta en escena de la organización).

Siguiendo con las características enunciadas si nos posicionamos en los enunciados que refieren al proceso de federalización del arte y de la cultura, destacamos que el sistema cultural se presenta concentrado en cuanto al logro de los objetivos fundacionales. Con respecto al acceso a los bienes culturales, el apoyo y direccionamiento



del órgano municipal nos indica que el sistema concentró su direccionamiento en la instauración de la sede del MNBA.

### MNBA

«Es un sueño colectivo que transformamos en realidad y que nos va a alumbrar por 100 años más. Es la primera vez que el patrimonio se federaliza. No vamos a ser discriminados porque vamos a poder disfrutar de cada una de las obras», indicó el mandatario.

En un emotivo discurso, Smoljan recordó los pasos que llevaron a la construcción del importante edificio. Así enumeró las muestras de Le Parc, Goya y de Rembrandt, como momentos fundamentales para poder concretar la construcción del Museo.

En tanto, el gobernador Jorge Sobisch también resaltó la importancia del emprendimiento. «Defendimos este espacio que ocupamos con el pensamiento y la participación de toda la gente», aseguró. A su vez, Sobisch recordó las discusiones y los momentos en que hubo que defender el proyecto.

Por otra parte, el intendente Horacio Quiroga realizó un encendido discurso en el que sostuvo la importancia de apoyar la cultura. «El arte nos hace mejores personas y por eso es importante que el pueblo acceda a la cultura», afirmó. (Diario La Mañana del Sur. Septiembre de 2004)

### Turismo cultural

Para nosotros es muy importante porque habla de una madurez en la acción de la política cultural que permite desarrollar esta propuesta y poder concretarla y sobre todo del intendente Horacio Quiroga que tiene un compromiso con la cultura y que nos facilitó todos los recursos y se comprometió con este proyecto. Esto es así porque el gobierno municipal considera a la cultura como una cuestión estratégica en el desarrollo de la ciudad», expresó. El secretario no descarta la importancia que tiene para el turismo: «se suma esto al flujo turístico de la región porque tener esta propuesta cultural de jerarquía, me parece que genera una posibilidad nueva de desarrollo económico que supera los propios límites de la Patagonia y lo hace atractivo en especial, para el turismo chileno ya que Rembrandt no pudo llegar a ese país, tanto es así que ya hay radios chilenas que están promocionando este evento». «Esta muestra es muy importante desde el punto de vista cultural, nos eleva en otra categoría, nos permite dialogar con los grandes maestros, sobre todo con los maestros que rompieron con el estaticismo y la pasividad del espectador, porque ya en año 1600 Rembrandt lo que logro es la movilidad entre el espectador y la obra». (Diario La Mañana del Sur. Enero de 2003)

Sin alejarnos demasiado de la temática, proponemos analizar la interrelación entre la organización cultural y el escenario contextual, en este caso con el circuito museístico y orientado hacia la preservación del Patrimonio Cultural, permite establecer la autodeterminación de la gestión del circuito local. Para evaluar esta condición, decidimos ilustrar las actividades realizadas en conjunto por los Museos.

### Circuito Museístico

Los artistas de distintas disciplinas han incorporado las posibilidades que le provee la tecnología para hacer sus creaciones. “Legión.02. Tratado de Integración”, es un festival y fórum internacional que comenzará mañana -continuará el viernes y el sábado- con la meta de difundir el panorama general de las nuevas propuestas audiovisuales que forman parte del arte contemporáneo. Las actividades, que se realizarán de manera simultánea, incluyen conferencias, muestras de obras, arte interactivo y recitales, entre otras. Los lugares elegidos para concretarlas son el Auditorio del Museo Nacional de Bellas Artes -situado en Santa Cruz y Mitre-, la sala Emilio Saraco -situada en vías del ferrocarril y Avda. Olascoaga- y un escenario ubicado frente a la mencionada sala. (Diario La Mañana de Neuquén. Febrero de 2004)



Las actividades previstas tuvieron una continuidad en el tiempo. En cuanto a su organigrama, fueron pensadas para épocas no lectivas (vacaciones de verano y de invierno), lo que nos indica que este modelo de integración del circuito museístico se ve fortalecido en estos tramos, con el fin de potenciar el atractivo turístico enfatizando en las visitas locales de los alumnos de las escuelas primarias, además de la concurrencia de los visitantes de otras ciudades.

Este planteo se relaciona con los canales comunicativos de difusión de cada organización. Si bien, hace pocos años se llevan a cabo las propuestas culturales (por ejemplo “Neuquén Cultural”, “Tratado de Integración”, visitas al circuito museístico para escuelas) de forma paralela en los cuatro Museos, notamos un cambio de foco en cuanto a la planificación cronológica de las políticas culturales (2000-20007) en este proceso de integración hacia los lugares de exposición del arte. La evolución de este aspecto se logra vincular en relación a la puesta en escena de las diversas propuestas culturales.

En cuanto a las políticas culturales, sostenemos que desde el Estado no se establece coherencia normativa sobre la conservación del patrimonio cultural local ya que presenta un serio inconveniente en la administración de los recursos provinciales ligados a los bienes culturales autóctonos. Es decir, los lugares donde se encuentran los Museos fueron declarados históricos.

Para ilustrar dicha problemática, seleccionamos una nota que describe las condiciones de los Museos próximos al MNBA. La realidad indica que existe un total estado de abandono, el escaso relevamiento de inventarios y la ausencia de partida presupuestaria para cubrir los gastos del personal y para la conservación edilicia.

### Preservación del patrimonio provincial

Porque los museos de la provincia se encuentran en "total estado de abandono" (...) porque no hay presupuesto destinado a crear un inventario del patrimonio cultural como dicta la Ley provincial 2.184, (...) son motivos por los cuales los trabajadores de la Dirección General de Patrimonio Cultural dependiente de la Subsecretaría de Cultura de la provincia desde hace meses manifiestan que "la cultura está en riesgo".

Entre los requerimientos incluyeron la necesidad de contar con condiciones de seguridad e higiene, servicio de limpieza, recategorización de empleados de planta permanente y estabilidad laboral del personal contratado y precarizado. "La falta de financiamiento tiene sus consecuencias en que el Estado nos relegó. En algún momento fuimos secretaría, pasamos a ser subsecretaría, y ahora somos una dirección provincial que a su vez depende de una Subsecretaría de Cultura y Deporte", indicó el delegado de ATE en la Dirección de Patrimonio Cultural, Fernando Perri.

Un motivo esencial del reclamo pasa por "las pésimas condiciones edilicias" del lugar de trabajo que funciona en la ex estación del ferrocarril declarado patrimonio histórico, comentó Perri. Por esto, la ex estación, por pedido de los empleados, fue sometida a un informe técnico realizado por la Secretaría de Estado Trabajo, Capacitación y Empleo que aclara que el edificio no puede ser modificado porque es patrimonio histórico, aunque sí refaccionado o mejorado. "Se observó en la recorrida que el mismo presenta signos de abandono en



cuanto a las condiciones edilicias propiamente dichas", señala el informe. (Diario La Mañana de Neuquén. Agosto de 2012)

En relación a esto, el desarrollo del turismo cultural en la región tuvo su impronta en el planeamiento de la acción cultural orientado al MNBA. En consecuencia, el incremento del turismo se dio mediante la puesta en escena de las exhibiciones de obra de artistas internacionales (grabados de Rembrandt y la muestra de Picasso en la Patagonia)<sup>8</sup> fenómeno que generó la masiva concurrencia de visitantes a la provincia.

### **Tendientes al cierre o la apertura**

La organización cultural presenta una tendencia mixta. En este caso, evaluamos las características a partir de la permeabilidad de la organización en vista a las demandas existentes y en relación a los cambios en el entorno. Cuando se originan demandas el Museo tiende a cerrarse, lo que simboliza la clausura frente a la manifestación de los artistas locales o miembros de otras agrupaciones para exponer las obras en las instalaciones. Partimos de la argumentación de un miembro consiente sobre los pedidos de incorporación de los artistas locales a la sede, frente a ello argumenta:

*“Este es el Museo Nacional, tiene una forma de funcionamiento (...) de una gran trayectoria, de una gran historia donde exponen los consagrados, no es un lugar para catapultar, promover un artista, es un lugar en donde llega un artista después de una gran trayectoria, una historia, de haber sido consagrado y validado por la crítica, por el público. Y llegan los grandes maestros, todos los que fijaron pautas fundamentales en la historia del arte, no es un lugar de despegue. Lo que no estoy de acuerdo, lo que nunca acepté, el privilegio de que por vivir en la cercanía, le otorgue a alguien un privilegio distinto de los demás, eso para mí están abolidos esos privilegios en la historia, estar en un lugar no significa, (...) no porque alguien viva en Neuquén tiene el privilegio de exponer en el Museo porque entonces, esto dejaría de ser el Museo Nacional con determinadas características, no obstante cuando podemos hacer una muestra de carácter regional validada por un jurado, que así lo seleccione. Nuestro vínculo es con la sociedad. Nuestra responsabilidad es garantizarles a ellos que puedan acceder a eso, que si no tendrían que trasladarse, irse a otro lado. Los regionales lo pueden ver en la sala Saraco, trasladarse. El proyecto es en el futuro, si están los recursos, construir una sala en el ámbito del Museo para lo regional”.* (Entrevista personal al Director del MNBA)

Damos por sentado entonces, que existe un proceso de apertura a través de la incorporación de nuevas modalidades de conexión con el exterior, por medio de las TICS. La organización es receptiva a los cambios ocurridos en el entorno, incorpora en su

<sup>8</sup> Ver nota relacionada en corpus de dato del Anexo.





accionar la difusión mediática de los eventos (muestras en las salas, actividades en el auditorio y en la confitería): medios gráficos, programas de TV, mails informativos, principales medios de conexión con el afuera. También, permanece en la total apertura con los soportes tecnológicos (creación de la página Web oficial, y la incorporación de un “espacio alternativo” que vincula a los visitantes con las exposiciones mediante el uso de la tecnología como soporte comunicativo).

### **Autónomas o reflejadas**

Esta última categoría de análisis corresponde a la evaluación de las pautas culturales a partir de su incorporación y en consecuencia al proceso en que se redefinen las políticas culturales locales. A su vez, la organización presenta una tendencia mixta, por un lado su funcionamiento económico presenta autonomía organizativa (presupuesto designado desde el municipio de la ciudad), por el otro depende de los bienes del patrimonio cultural nacional (las obras y el direccionamiento administrativo del MNBA Bs. As).

Abordamos la autonomía desde se estructura administra, es decir, a partir de la partida económica. La Municipalidad de la ciudad en conjunto con la Secretaría de Cultura, Turismo y Deporte municipal actuó como órgano competente para el financiamiento del proyecto de radicación del Museo. Resaltamos esta propuesta a partir del pronunciamiento legal:

Que por el mencionado Convenio, las partes acuerdan que la Sede del Museo Nacional de Bellas Artes –MNBA– en la ciudad de Neuquén, funcionará en un inmueble de propiedad de **LA MUNICIPALIDAD** del cual se obliga a ceder en comodato a **LA SECRETARÍA**, el uso de la sala de exhibición que consta aproximadamente de mil seiscientos metros cuadrados (1.600 m<sup>2</sup>), para toda actividad de la sede, sea temporaria o permanente, durante la vigencia del presente Convenio. Queda a cargo de **LA MUNICIPALIDAD** todo lo relativo a la conservación y mantenimiento del inmueble, incluyendo servicios y tributos, sin que la utilización del mismo erogue gasto alguno por parte del Estado Nacional;

Que el personal dedicado a la atención y funcionamiento de la citada sede será designado y/o contratado por **LA MUNICIPALIDAD**, que asumirá, en forma exclusiva, todos los gastos y demás obligaciones y responsabilidades que se deriven de tales relaciones, comprendiendo los aportes que correspondan en materia previsional y social, sin que tampoco en este rubro, **LA SECRETARÍA** afronte compromiso alguno;

Que **LA MUNICIPALIDAD**, a través de la Secretaría de Cultura, Turismo y Deporte, o el organismo municipal que en el futuro ejerza las funciones de la misma, tendrá a su cargo la Dirección de la Sede, en cuanto a la programación del calendario de actividades, gerenciamiento, impresión de invitaciones, catálogos y cualquier otra actividad propia del funcionamiento y actividad de la Sede del Museo. **LA SECRETARÍA**, en su carácter de organismo del cual depende el MNBA, se reserva el derecho de supervisión de la Sede, así como de los actos que impliquen responsabilidad para ella. Planteadas objeciones, deberán ser subsanadas en forma consensuada, previo a llevarse a cabo;



Decreto Municipal N° 0310. Marzo de 2004<sup>9</sup>

En relación al cambio de escenario local del modelo cultural a partir de las políticas nacionales, observamos el funcionamiento de las políticas culturales del MNBA. El diseño instaurado en la región deviene del plan de federalización nacional, que se asegura la integración de la cultura a nivel interprovincial. En la memoria anual del Estado Nacional, se establecieron los logros de la gestión cultural a cargo del Secretario de Cultura de Nación, José Nun:

*“La gestión de la Subsecretaría de Cultura generó instancias para expresar un proceso de desconcentración y/o descentralización de la cultura, de acuerdo a los lineamientos impartidos por el Señor Secretario de Cultura de la Nación, (...) generando patrones de redistribución de las políticas públicas en materia cultural. (Memoria anual de la Secretaría de Cultura de Nación)”*

En vista a los objetivos de la joven organización cultural, inscriptos en la gestión cultural, lograron sentar las bases para acercar los bienes que integran el patrimonio cultural nacional. La propuesta reúne los objetivos establecidos en la memoria anual:

*“Federalización de la cultura, a través de la creación de redes interprovinciales de acción. (...) Desarrollar políticas y programas especiales con marcada impronta federal, que expresen un proceso de descentralización y redistribución social de los bienes culturales más allá de los circuitos tradicionales”.* (Memoria anual 2006. Incisos I y V)

En síntesis, destacamos que en el acuerdo firmado entre el secretario de Cultura de Nación y el Intendente municipal, se estipuló la tutela de las obras provenientes de Nación. En el presente, designan el control de los bienes patrimoniales bajo la paulatina supervisión municipal y nacional de la sede. De esta forma, se ratifica el acuerdo mediante el Decreto Municipal N°1208 del Octubre de 2007.

## **2.2- Elementos de la cultura organizacional**

Continuamos con la descripción de la cultura organizacional por medio de la selección de los elementos que integran el marco de referencia. El criterio de su selección nos permite explicar los cambios producidos en la estructura administrativa del municipio. Uno de ellos establece que la periodicidad de los cargos del personal del MNBA, se encuentra sujeta a las disposiciones internas de la gestión gubernamental.

---

<sup>9</sup> Ver Decreto municipal completo en el Anexo.



Ahora bien, dentro del análisis propuesto pensamos la estructura del Museo desde los elementos de la cultura organizacional en tanto caracteres del entorno que comparte la organización, la tecnología, los hábitos y modos de conducta aprendidos en la vida organizacional; las funciones de los puestos de trabajo y su estratificación.

### Los caracteres del entorno que comparte la organización

La propuesta de apertura regional de la cultura contempla algunas características propias para el funcionamiento autónomo (dirección y funcionamiento) y la integración con otros Museos de la región para la puesta en escena conjunta de las actividades culturales (circuito museístico local). Esta interacción con otros circuitos de arte permite consolidar el vínculo hacia la puesta en escena del turismo cultural en la capital. Desde el año 2000, esta experiencia se vio beneficiada por la incorporación de obras de arte, factor que propicia la visita permanente de turistas por el carácter de las exposiciones.

El modelo de integración de Museos puso énfasis el plan denominado “Neuquén Cultural”, cuyas actividades fueron planeadas para la difusión de los espacios museísticos locales. Otro aspecto a evaluar sería la utilización del edificio del “Museo Gregorio Álvarez” para el montaje del MNBA, debido a que cuando se firma el convenio de apertura de la sede en la región se debió adaptar el edificio para exponer las obras del patrimonio cultural nacional.

### La tecnología, los hábitos y modos de conducta aprendidos en el planeamiento organizacional

Para evaluar este elemento retomamos el uso que le da la organización a los formatos tecnológicos, siendo el canal de acceso y medio de comunicación hacia la población. A través de diversos soportes audiovisuales (medios televisivos, videos institucionales, página Web) conectan a la ciudadanía con las diversas actividades culturales.

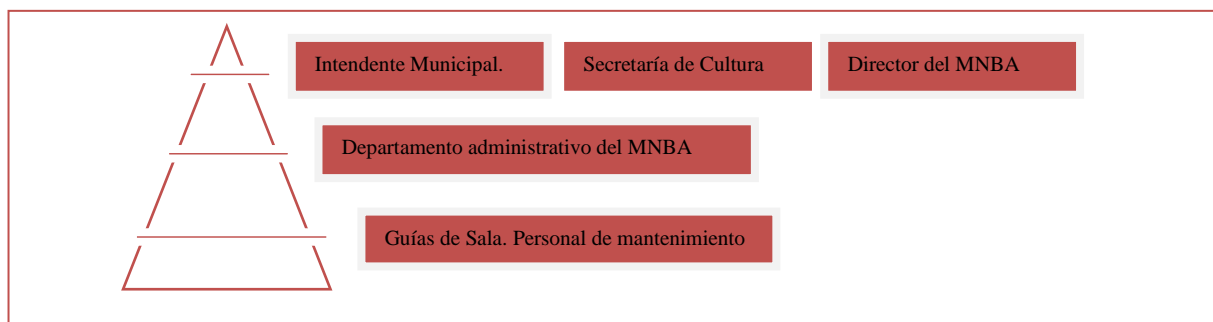
Esta labor se implementa gracias los guidos de las salas se establece un vínculo comunicativo de la obra con el visitante (comunicación interna que inicia con la explicación de los aspectos históricos de la obra). Además, la organización difunde la grilla de actividades en su Página oficial (<http://www.mnbaneuquen.gov.ar/>)



En el año 2011, se incorpora una pequeña sala de proyección audiovisual que recibe el nombre de “espacio alternativo” en donde el público puede interactuar con el contenido visual.

### La valoración social de los puestos de trabajo y funciones, su estratificación

En el caso del Museo, destacamos que la joven organización presenta una estructura administrativa verticalista, en presencia de relaciones complementarias en donde se delimitan roles y se asignan funciones para el cumplimiento de tareas dentro de la organización. Para entender el orden en donde operan las relaciones internas, partimos del siguiente esquema gráfico:



Para desglosar la presente estructura piramidal, debemos pensar en las posiciones asignadas en cada escalafón, lo que significa el ordenamiento y la asignación de roles en el espacio museístico, en total dependencia con la municipalidad. Sin ir más lejos, comenzamos el recorrido desde la cúspide, allí los funcionarios diseñan y planean las tareas afines a la organización Este nivel corresponde a la conducción de la intendencia municipal; el funcionamiento de la secretaria de Cultura y la dirección del Museo.

El medio se encuentra presidido por el directorio del MNBA (agentes encargados de la administración y difusión de los eventos culturales, quienes comunican la organización con el exterior). Finalmente, si miramos la base de la pirámide, se presenta el personal de sala (mantenimiento, preservación y cuidado de las instalaciones), los guías de la galería asignados por el área municipal. Algunos de los integrantes fueron designados por la planta permanente, empleados fijos durante la respectiva gestión municipal. Además, encontramos en esta posición el lugar de los estudiantes pasantes y contratados para cumplir licencias o permanecer en un corto período temporal.

### **3 - Identidad organizacional**



Siguiendo con el desarrollo descriptivo, abordamos la identidad organizacional desde su estructura, la cual nos posiciona, contiene y redefine en el espacio cultural, en un aquí y ahora concreto. En este sentido, iniciamos el recorrido del apartado a través del rasgo que define la organización. Entendemos que para que un hecho observable forme parte de la estructura debe cumplir con dos características: su carácter relacional dentro de la trama de relaciones inscripta en el sistema y la cohesión de los componentes que integran el suceso observado. A partir de esta breve exposición incursionamos en las dimensiones donde se inscribe el MNBA.

Para observar las secuencias temporales en donde materializa el accionar de la organización, damos cuenta sobre algunos hechos significativos del Museo. Para ello, establecimos la siguiente consecuencia cronológica:

### 3.2.1 Dimensiones de la identidad organizacional

#### Coordenadas temporales (TIEMPO)

Secuencia anual	MNBA
2000	<b>Firma de Acta de Intención.</b> (25 de septiembre) <b>El Museo Gregorio Álvarez fue Sede provisoria del MNBA.</b>
2001	<b>Primera Bienal Internacional del Arte.</b> Series de grabados de Francisco de Goya y Lucientes “Caprichos” y “Desastres de la Guerra”
2002	Diálogo con Neuquén”, obras de artistas plásticos argentinos contemporáneos (marzo 2002) “Imágenes y Cultura del siglo XX: la Fotografía”, obras de Annemarie Heinrich (abril 2002) “Luces boreales”, del fotógrafo finlandés Tauno Kohonen (julio 2002) “La caída de las instituciones”, obras de Diana Dowek (septiembre 2002)
2003	<b>Convenio de ratificación de la sede. Se estipulan las condiciones previas para el establecimiento del MNBA en la provincia. (Marzo)</b> Licitación del MNBA (3 de Enero) <b>Puesta de la piedra fundamental. Edificación del Museo. (12 de Septiembre)</b> Muestra de Rembrandt en el MNBA (instalaciones del Museo Gregorio Álvarez. Enero)
2004	<b>El Secretario de Cultura de Nación firma con la Municipalidad, un convenio de ratificación para la dirección, la administración y el funcionamiento de la sede. (15 de Marzo)</b> <b>Inauguración de la sede en el marco del Centenario de la ciudad.(12 de Septiembre)</b> <b>Convenio fundacional de la sede. Decreto N° 0301.</b>
2005	Pablo Picasso (ICO). Emilio Petorutti. Juan Carlos Castagnino, Fotografía IFA (Goethe). León Ferrari, Raúl Llosa. Norah Borges. Mito y vanguardia. Juan Lecuona. Alejandro Kuropatwa y Juan Doffo. Antonio Berni, Dibujo y Escultura (ICO). Grupo Escombros, José Manuel Ciria-Fermín Eguía-Emilia Gutiérrez. Donaciones a MNBA Neuquén: Antonio Seguí, Cultural Chandon, Jorge Gamarra, Benito Quinquela Martín, Isabel La piel de los hijos de Gea (Isabel Muñoz y Maribel Domenech)
2006	Visita del artista Raúl Lozza, Juan Lecuona, y el patrimonio del Museo de La Plata. XIV Encuentro abierto de Fotografía "Festival de la luz"
2007	<b>Anexan nuevas condiciones al convenio de creación de la sede del MNBA, el Gerenciamiento del “Plan cultural” Decreto N° 1208. (30 de Octubre)</b> Premio Nacional de Pintura Banco Central 2007, Carlos Alonso, Pablo Suárez, Telefónica, Felipe Noé, Herve Fischer, Manuel Espinosa, Ricardo Laham, Banco Central de la República Argentina.



En esta dimensión evaluamos la secuencia temporal desde inicio del modelo de gestión de las políticas culturales en la región. En este caso realizamos un recorte temporal que se inscribe desde el año 2000, suceso en donde se delinea el acta de intención de consolidación de la sede en el territorio provincial.

En el transcurso de los años analizados, notamos un incremento de las exposiciones artísticas en la región y de las actividades proyectadas en el MNBA. En el año 2007, finaliza la gestión municipal del Intendente Horacio Quiroga.

### **Coordenadas Geográficas (LOCALIZACIÓN) y Coordenadas espaciales (TAMAÑO)**

El histórico edificio del MNBA está situado en la ciudad de Buenos Aires (Avenida Libertador). La sede del Museo instaurada en Neuquén capital, se encuentra en las intersecciones de las calles Bartolomé Mitre y Tierra del Fuego, sector Este del Parque Central.

En sus orígenes, la organización funcionó en el edificio del “Museo Gregorio Álvarez” (desde el año 2000 hasta el 2004), ubicado en la calle San Martín y Brown, zona Oeste del Parque Central.

En relación a los principios organizativos del espacio cultural, presentamos la iniciativa propuesta por la Secretaría de Cultura de Nación, para acercar los bienes culturales a la población, por medio de la política de federalización del arte, cuyo fin se sostuvo en la idea de promover los bienes que integran el patrimonio cultural. Para tal fin, el Director del MNBA de Neuquén relata los primeros pasos de la instalación de la sede en la provincia:

*“Una de las propuestas entre las muchas otras que nos hicimos en ese momento, que me hice era la de construir, por las características de Neuquén que tiene una base poblacional muy joven, un Museo de Arte Contemporáneo. Eso es lo que yo propuse en Diciembre del 99. En el transcurrir del año 2000, surgió la posibilidad a través del MNBA de federalizarlo, de regionalizarlo, de construir sedes en el Norte, Sur, Este y Oeste. Entonces, cuando vi esa noticia me dirigí a Buenos Aires, tomé contacto con Jorge Glusberg, que era el director del Museo en ese momento, lo invité a la zona, le mostré las potencialidades que tenía, las características que tenía nuestra ciudad y firmamos en seguida, rápidamente un convenio por el cual, en un edificio histórico como era el Museo Gregorio Álvarez, iba a empezar a funcionar una sede provisoria el MNBA de Neuquén”. (Entrevista personal)*

### **Coordenadas económicas (RELACIÓN COSTO-BENEFICO)**

Evaluamos los aspectos que refieren al financiamiento de la Sede, en relación al acta de intención, en donde se pautó el funcionamiento interno y la disposición de los recursos económicos locales. Este acuerdo estipula que la sede del MNBA tendrá el traspaso de las



obras que integran el patrimonio nacional; además, la condición de la soberanía económica implicó que el municipio utilice sus recursos para la construcción edilicia, los gastos del personal a cargo y el mantenimiento de la instalación. A continuación, exponemos algunas ordenanzas que refieren a la puesta en escena de la organización cultural.

Que por el mencionado Convenio, las partes acuerdan que la Sede del Museo Nacional de Bellas Artes -MNBA- en la ciudad de Neuquén, funcionará en un inmueble de propiedad de LA MUNICIPALIDAD del cual se obliga a ceder en comodato a LA SECRETARÍA, el uso de la sala de exhibición que consta aproximadamente de mil seiscientos metros cuadrados (1.600 m<sup>2</sup>), para toda actividad de la sede, sea temporaria o permanente, durante la vigencia del presente Convenio. Queda a cargo de LA MUNICIPALIDAD todo lo relativo a la conservación y mantenimiento del inmueble, incluyendo servicios y tributos, sin que la utilización del mismo erogase gasto alguno por parte del Estado Nacional;

Que el personal dedicado a la atención y funcionamiento de la citada sede será designado y/o contratado por LA MUNICIPALIDAD, que asumirá, en forma exclusiva, todos los gastos y demás obligaciones y responsabilidades que se deriven de tales relaciones, comprendiendo los aportes que correspondan en materia previsional y social, sin que tampoco en este rubro, LA SECRETARÍA afronte compromiso alguno;

Que LA MUNICIPALIDAD, a través de la Secretaría de Cultura, Turismo y Deporte, o el organismo municipal que en el futuro ejerza las funciones de la misma, tendrá a su cargo la Dirección de la Sede, en cuanto a la programación del calendario de actividades, gerenciamiento, impresión de invitaciones, catálogos y cualquier otra actividad propia del funcionamiento y actividad de la Sede del Museo. LA SECRETARÍA, en su carácter de organismo del cual depende el MNBA, se reserva el derecho de supervisión de la Sede, así como de los actos que impliquen responsabilidad para ella. Planteadas objeciones, deberán ser subsanadas en forma consensuada, previo a llevarse a cabo;

Decreto N° 0301. 24 de Marzo de 2004

Que por el Anexo aludido, se acuerda que la Sede del Museo Nacional de Bellas Artes de la ciudad de Neuquén continuará funcionando en calidad de comodato en la misma sala de exhibición, como lo hiciera hasta la fecha, que es de propiedad del Municipio, toda vez que la Secretaría ha trasladado, simultáneamente, un lote de 201 obras patrimonio del Museo Nacional de Bellas Artes de la ciudad de Buenos Aires (Resoluciones SC N°s. 2684/2004 y 3884/2005), organismo desconcentrado mediante Decreto del PEN 1917/06 y dependiente de la misma;

Que continúa a cargo de la Municipalidad todo lo relativo a la conservación y mantenimiento del inmueble, incluyendo servicios y tributos, sin que la utilización del mismo irroque gasto alguno para el Estado Nacional;

Que la Secretaría efectuará a través de los funcionarios técnicos correspondientes, visitas regulares a la sede del Museo Nacional de Bellas Artes de la ciudad de Neuquén a fin de contribuir con su experiencia al mejor funcionamiento de la misma, a la vez que brindará asesoramiento técnico profesional al personal que allí se desempeña, así como también a profesionales de la región; todo ello, de acuerdo a la normativa vigente en materia de préstamos de bienes culturales;

Decreto N° 1208. 30 de Octubre de 2007

Sin desviarnos de la temática sobre los recursos disponibles, debemos tener en cuenta que el presupuesto municipal de la Secretaría de Cultura y Turismo fue incrementado desde el año 1.999 al 2.004 en un ochocientos veinte por ciento. Lo cual implicó la elevación de la partida originaria de \$1.019.000 a \$ 9.330.469.

En lo que refiere a la construcción de la sede, cuatro empresas (Riva S.A.; Constructora Tappata S.A.; Roque Mocchiola S.A., y la UTE integrada por R.J. Ingeniería S.A. y LAUTEC S.R.L.) presentaron sus propuestas en la licitación pública N° 7/02, cuya apertura fue convocada por el Ejecutivo Municipal para la elaboración del proyecto y la construcción de la nueva sede local del Museo Nacional de Bellas Artes.

Para arribar a esta instancia se cumplieron una serie de pasos que se iniciaron a través de la Ordenanza N° 9363, sancionada por el Concejo Deliberante el 6 de diciembre de 2001, que, junto a su modificación (ordenanza N° 9565 del 19 de setiembre) Se logra establecer la desafectación del dominio público de la Municipalidad de Neuquén del inmueble ubicado en calle Buenos Aires 160 (entre Rivadavia y Alberdi)<sup>10</sup>.

En un principio se había sancionado una ordenanza autorizando al Ejecutivo Municipal a permutar el terreno. En este marco, de la licitación establecía la "permuta" del nuevo edificio existieron denuncias que acusaban de sobrevaluación del lote al momento de realizar una nueva tasación (valuado con anterioridad en \$853.000, que a la fecha de la

<sup>10</sup> Ver Boletín Informativo de la Provincia en Anexo.



construcción del Museo se incrementó el monto a la suma de \$2.610.047,20). El grupo opositor, refería la supuesta como “adjudicación ilegal” de la obra.

Los conflictos políticos fueron resueltos, lo que permitió que se previera el presupuesto oficial de \$2.363.544: el municipio aportará 1.500.000 y completará la cifra restante entregando el terreno de su propiedad ubicado en Buenos Aires, con salida a tres calles del microcentro. La empresa adjudicada para la construcción de la sede fue “Roque Mocchiola”, encontrándose asociada, a la vez, con el estudio de arquitectura Álvarez.

### **Coordenadas metasistémicas** (ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES RELACIONADAS)

Para analizar la correspondiente coordenada, proponemos pensar el núcleo organizativo (MNBA) a partir de la relación con los tres establecimientos culturales próximos al mismo. Si posicionamos nuestra mirada sobre la disposición espacial de los centros culturales que permanecen dentro del predio del Parque Central, notamos que el planeamiento urbanístico de este sector se pensó bajo la propuesta de integrar la cultura dentro de las dimensiones del antiguo casco histórico de la ciudad. En este sentido, el Secretario de Cultura, Turismo y Deporte destacó que *“el anteproyecto triunfante define a un MNBA con identidad propia dentro del circuito museológico y cultural del Parque Central”*. (Entrevista al Diario Río Negro).

Para describir la integración museística, tomamos las dos dimensiones que operan dentro de las coordenadas metasistémicas: la disposición espacial y los canales comunicativos de acercamiento, dentro de la difusión del denominado circuito museístico. En el primer caso se presenta el espacio de forma contigua, la distancia física de las Salas de exposición es mínima, en coherencia si se piensa en la proximidad espacial dentro de un plano como soporte de los centros culturales. En el segundo caso, desde el planeamiento de las políticas culturales se plantea la comunión cultural del visitante dentro del sistema cultural de Museos regionales (Folletería que ubica al lector, las tres salas del circuito museístico de exhibición del patrimonio cultural regional: “Museo Paraje Confluencia”, “Sala de Arte Emilio Saraco” y “Museo Gregorio Álvarez”).

Por otra parte, evaluamos la relación que existió entre el MNBA y los prestadores de servicios privados. En palabras de un funcionario ligado a puesta en escena de los eventos culturales y su posterior difusión:

*“La fundación YPF nos financia, inclusive parte de nuestra difusión en los medios, de empresas de toda naturaleza que se sienten prestigiadas participando en el*





*Museo. Lo importante es esta participación pero que el Estado sea el responsable de dictar las políticas de funcionamiento, pero que el vínculo exista porque enriquece.”(Entrevista personal)*

### **Coordenadas ecosistémicas** (INFLUENCIA SOBRE EL ENTORNO)

El proceso de apertura cultural que delineó las bases de la federalización del arte y democratización de la cultura, implicó un reacomodamiento de los espacios de exhibición del arte de la provincia. En palabras del Director del Museo, su instalación implicó la conexión con las vanguardias de Arte de todo el Mundo.

Si nos perfilamos en la evaluación del proceso de apertura cultural, el posicionamiento regional a nivel país años previos a la apertura del MNBA, marcó como perfil el predominio local en relación a los recursos económicos provenientes de la actividad petrolífera. En vista a este giro cultural a partir del año 2000, se da paso al proyecto de conversión turística a la provincia de Neuquén, en donde la capital fuera el corazón del turismo cultural. Un hecho significativo que ilustra este cambio se dio en el año 2001 mediante la masiva llegada de visitantes a la zona debido a la propuesta cultural que consistía en desarrollar la “primera Bienal Internacional de Arte “en la región, con la muestra de treinta artistas argentinos. El ex Director del MNBA de Buenos Aires reflexionó sobre esta experiencia:

*Es un hecho sin precedentes, ya que para Argentina en más de un siglo de vida, es la primera vez que se puede concretar una Bienal Internacional (...) Es ingresar al circuito internacional junto con los principales países que ya cuentan con bienales tan afamadas en el orbe como Venecia y en Sudamérica la de Brasil. Representa, para el acervo artístico argentino, que sea difundido en el extranjero y a la vez que arriben al país las figuras más representativas de sus lugares de orígenes... Porque la idea fue invitar a treinta artistas para mostrar las diferentes tendencias que suceden en Argentina. Todos son distintos. Intentamos que haya un común denominador. El problema de la calidad es imprescindible en cualquier aspecto artístico. Quienes están representados aquí, todos sin excepción, son de primera calidad” (entrevista al Diario Río Negro)*

Si bien somos conscientes que este acontecimiento permitió un nuevo posicionamiento cultural de la ciudad, existe una fuerte polémica manifestada por los artistas locales y grupos de rescate patrimonial, debido a la ausencia de espacios para la exposición de las obras local, en donde se refleja la falta de políticas culturales que direccionen la mirada hacia la promoción e intercambio de las obras regionales y sobre la administración de los Museos que integran el circuito museístico regional. En relación a esta posición, se establece la falta



de mantenimiento de las salas de exposición y la carencia de lugares receptivos de las obras.

Tomamos las palabras de un estudiante de Bellas Artes para ilustrar dicha problemática:

*“El Museo tiene un patrimonio cultural estable y permanente, muy grande que ocupa la mitad del establecimiento, que perfectamente se podría achicar o rotar, podrían exponer artistas regionales aprovechando que es un Museo de la provincia que es la única sede que tiene el Museo Nacional de Bellas Artes en el País. Promover un poco los artistas regionales, de la ciudad, de la provincia que hay muchísimos que tienen gran categoría. Hay artistas que se han ido a exponer a Egipto, a Europa, verdaderamente hay muchos muy buenos y que tienen mucho más derecho que Carlos Juárez.*

*Hace poco, como Secretario había descuidado bastante la sala de arte Emilio Saraco, la cual recién este año han remodelado hasta ahí no más. Pero recién la han remodelado este año. Más de veinte años tiene, estuvo descuidada, tiene una gran cantidad de patrimonio cultural neuquino, de la región, ha estado denunciado, están maltratados, están rotos, están en depósito, descuidado por los mismos artistas que han donado las obras y por los mismos cuidadores de las obras. (...) Entonces vos ves dos espacios, dos Museos muy importantes que están en un mismo espacio con respecto al Museo Nacional, en donde se ve la diferencia, el monopolio de la Cultura en Cuanto al Museo. Como a la cultura regional no se le da bola y si a la cultura Nacional que se le presta atención y se le da apoyo”. (Entrevista personal a estudiante de Bellas Artes)*

Este fragmento nos proporciona una mirada sobre las condiciones de las salas locales, el poco espacio a los artistas regionales y los porvenires de la llegada del MNBA a la Provincia. En relación con el planteo, se estipula por ordenanza la difusión local de los bienes culturales regionales. Recién en el año 2012, las autoridades municipales establecen la importancia del valor regional en los espacios cotidianos de acción ciudadana:

*“La cultura debe entenderse que está en todos lados, en cada rincón de nuestra ciudad. (...) Las obras instaladas en los espacios de la vida cotidiana le dan valor a estos sitios convirtiéndolos de lugares meramente funcionales en espacios vivos y humanos. (...) Esta medida permitirá desarrollar una importante colección de las obras de arte locales que podrán disfrutar los habitantes de la ciudad o sus visitantes en forma espontánea, gratuita y estimulando la convivencia diaria con la cultura” (Ordenanza municipal N° 12535. Año 2012)*

### **Coordenadas Dialógicas** (RELACIONES DIALÓGICAS DOMINANTES)

Aquí, concebimos la organización desde los aspectos ligados a la identidad construcción, es decir, a partir de los postulados de funcionamiento internos del Museo (democratizar el arte y federalizar la cultura) se inscriben las relaciones dialógicas dominantes. En donde conectan con los elementos vinculados al diseño de las políticas culturales implementadas en la región para el cumplimiento de tal fin.



En este sentido presentamos las dicotomías relacionales inscriptas en el escenario cultural. Esta categorización (autonomía/ dependencia) fue el denominador común de la administración de los bienes culturales, en relación a la gestión local que implicó la federalización del arte y democratización de los bienes que integran el MNBA.

### Relación Municipio/ Nación

La sede de Neuquén se integra al Museo Nacional de Bellas Artes, como organismo centralizado (autonomía funcional) de dependencia nacional. En donde la autonomía funcional de la organización cultural irá a depender del órgano municipal local, en cuanto administración de los bienes culturales, partida presupuestaria y el carácter formal como Museo integrado a la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal. La forma de funcionamiento interno fue estipulada en un convenio para la ratificación del Museo entre la Secretaría de Cultura de Nación (Torcuato Di Tella) y el intendente local (Horacio Quiroga). En concordancia con el acuerdo, el jefe comunal reflexionó sobre el contexto donde se inscribió la relación cultural: *"tomamos la decisión importante de construir el museo durante un periodo particular, con cinco presidentes y cinco ministros de economía en la Argentina. Ahora vamos cumpliendo por etapas esta decisión para constituir a la ciudad de Neuquén como la meca de la cultura de la Patagonia"* (Boletín Informativo de la provincia. Marzo de 2004)

La exposición de estos postulados locales siguieron con la propuesta de acción cultural proveniente de Nación: *"desarrollar políticas y programas especiales con marcada impronta federal, que expresen un proceso de descentralización y redistribución social de los bienes culturales más allá de los circuitos tradicionales. (...) federalización de la cultura, a través de la creación de redes interprovinciales de acción"*. (Memoria anual 2004. Secretaría de Cultura de Nación Inciso I y V).

Para la instalación de la delegación nacional, desde la Secretaría de Cultura de Nación, resaltaron las pautas para el buen funcionamiento organización, entre ellas la conservación de las obras patrimoniales que fueron donadas por el Museo Nacional:

*"Se reserva el derecho de supervisión de la sede, así como de los actos que impliquen responsabilidad para ella. (...) El presente convenio no implica cesión patrimonial alguna de bienes por parte de la Secretaría, en tanto la sede del MNBA Neuquén integra el Museo Nacional de Bellas Artes, como organismo centralizado de dependencia nacional. Asimismo, el presente no implica disposición patrimonial alguna de los bienes municipales"*. (Boletín informativo de la provincia. Marzo de 2004)



En resumidas palabras, la persistente aplicación de las políticas culturales en nombre de integración cultural de toda la sociedad para enriquecer las bases y el espíritu de los ciudadanos y fortalecimiento de la ciudad de Neuquén como plaza turístico cultural, se efectivizó mediante el plan de políticas públicas nacionales que comprendía el objeto de federalizar el arte, descentralizar el patrimonio mediante el acceso a las obras que integran el patrimonio cultural nacional. La creación del MNBA permitió el liderazgo de Neuquén dentro del mapa cultural del país.

### Relación organizacional (el orden interno)

A partir de la propuesta, se jerarquiza un área municipal de específica dedicación sobre los bienes culturales. En el año 2000, se crea la Secretaría de Cultura, Turismo y Deporte a cargo de Oscar Alfredo Smoljan. El objetivo parte de unificar la administración de la cultura local a partir de este órgano, que propiciará la capacitación del personal que estará a cargo del mantenimiento de las salas y de las visitas guiadas para la instalación del MNBA. La edificación (20003) se encontró en manos de profesionales de la Secretaría de obras públicas municipales bajo la coordinación de dicha Secretaría.

Para entender este aspecto, debemos remontarnos a la historia del predio donde se ubicó la sede. La parquización del Parque Central permitió la reconstrucción del casco histórico de la ciudad, la recuperación del sector Este y la circulación vehicular, hecho planificado a partir del traslado de la Terminal de Ómnibus. En lo que respecta al proyecto del Parque, la acción fue mancomunada por la intervención de la Subsecretaría de Espacios Verdes (técnicos agrónomos y paisajistas)<sup>11</sup>.

El planeamiento de la ciudad permite observar de cerca la creación del desarrollo turístico cultural en la capital. Si bien este aspecto se incluye dentro de los lineamientos de la coordinada ecosistémica, consideramos importante mencionarlo por el significado de la aplicación de la política cultural local. En conclusión, el mandatario municipal reflexionó sobre la apertura turística en la región, mediante la conformación de la Sede regional del MNBA:

*“Neuquén ya ha dejado de ser una ciudad de paso y se está transformando en un destino. En el mes de enero, el sesenta por ciento de los turistas que transitaban hacia la cordillera o hacia la costa, se quedaban de tres a cinco días en nuestra capital y es habitual que durante los fines de semana la capacidad hotelera esté desbordada (...) Todas estas actividades son muy importantes, porque ésta oferta permite que el turista se quede unos días y que los fines de semana sigan siendo un éxito, sobre todo para la hotelería, el comercio, los restaurantes y que es lo que*

---

<sup>11</sup> Información extraída del Boletín Informativo. 15 de Diciembre de 2005.



*realmente le interesa al municipio de Neuquén. Que todas estas actividades también beneficien económicamente y que podamos aprovechar la oportunidad turística que tiene nuestro país y que Neuquén la está utilizando al máximo, porque realmente se consolidó como un destino turístico (Palabras del Intendente en Boletín Informativo.15 de Diciembre de 2005 y 6 de Febrero de 2006)*

### 3.4- Fortalezas y Debilidades

Para finalizar el capítulo analítico, presentamos a modo de reflexión algunos ítems sobre las peripecias positivas y negativas del modelo de gestión de las políticas culturales de la sede del MNBA. Los datos fueron relevados de las entrevistas de profundidad y de la información recopilada durante el trabajo de investigación. La propuesta consistía en exponer las debilidades y fortalezas para que los miembros de la organización tengan una breve noción sobre la mirada externa del modelo de acción cultural.

Proponemos que propicien la lectura en pos de una efectiva respuesta a las falencias establecidas por los actores sociales entrevistados. Esperemos, sea un aporte significativo para los que integraron el modelo de gestión de las políticas culturales municipales.

#### Gestión de Políticas culturales del MNBA (2000-20007)

##### **Fortalezas**

- ✚ Federalización de la cultura: Contacto con obras pertenecientes al patrimonio nacional. (obras de artistas nacionales e internacionales)
- ✚ Democratización del arte: Entrada Libre y Gratuita a las instalaciones.
- ✚ Desarrollo del Turismo Cultural en Neuquén.
- ✚ Visitas periódicas de colegios.
- ✚ Muestras y exposiciones itinerantes.
- ✚ Variedad de actividades culturales en la instalación del Museo.

##### **Debilidades**

- ✚ Nula integración participativa de los artistas locales en el MNBA.
- ✚ Carencia de tutela y relevamiento de los bienes que integran el patrimonio provincial.
- ✚ Deterioro de las estructuras edilicias donde funcionan los museos de arte que rodean al MNBA.
- ✚ Escasa capacitación al personal que realiza los guiados en la sala.
- ✚ Charlas y exposiciones permanentes en materia de lo cultural.



- ✚ La no renovación periódica de las autoridades del Museo. Por ejemplo el caso de su Director y personal administrativo.
- ✚ Falta de planeamiento de políticas que integren el circuito museístico local.
- ✚ Carencia de canales de apertura entre el Museo y los barrios.
- ✚ Concentración de la Partida presupuestaria de cultura en el MNBA
- ✚ El no reconocimiento del personal que acompañó a la creación de la Sede local.
- ✚ Ausencia de la puesta en valor del patrimonio histórico de la ciudad para establecer canales y vínculos con los habitantes de la región.
- ✚ Ausencia de equipos técnicos y de investigadores en los Museos.



## Reflexiones finales

En esta instancia no pretendemos volver sobre lo que hemos trabajado a lo largo del escrito, sino aportar algunas reflexiones. Desde un comienzo concebimos la comunicación organizacional como agente dinamizador de cambio, en este intento por aproximarnos a la realidad del MNBA dentro de un campo cultural sinérgico. Consideramos la dinámica comunicacional dentro de la acción conjunta para el logro de los objetivos específicos. Entonces, para llevar a cabo la labor que posibilitó el funcionamiento del plan de acción cultural dentro del escenario regional, analizamos la adaptabilidad de la organización a los constantes cambios del entorno y la trama relacional donde se inscribieron sus prácticas.

El trabajo sobre la gestión de las políticas culturales del Museo plantea lineamientos en relación al denominado paradigma de democratización cultural, el cual propone como objeto la popularización y distribución de la alta cultura bajo las condiciones de equidad y de acceso igualitario. En este marco, retomamos la descripción de la cultura e identidad organizacional para describir la historia institucional, el proyecto de la organización y los aspectos que interactuaron con la conformación de las prácticas de acción cultural ligadas a la democratización del arte y a la federalización de la cultura.

En este sentido postulamos que la cultura organizacional del MNBA sienta sus fundamentos en el planeamiento de la acción cultural correspondiente a la lógica de equidad y gratuidad como condiciones garantes del acceso y la participación ciudadana hacia la descentralización de los bienes patrimoniales nacionales. En relación con el proceso de democratización, la apertura cultural asume coherencia en sus postulados: la acción de los canales comunicativos de acercamiento con las instituciones educativas, el posicionamiento regional de la sede, el vínculo con los visitantes y el desarrollo del turismo cultural local.

Por otra parte, observamos la identidad organizacional desde el carácter relacional en tanto cohesión de los componentes que integran la construcción organizativa. Pues el Museo presenta una estructura fuerte y un posicionamiento estable, pero en el periodo analizado no se formó la esperada consolidación identitaria ciudadana: lazos de integración del circuito de Museos locales, la puesta en valor de los edificios históricos y la preservación de los bienes patrimoniales regionales.

Desde una mirada personal, al encontrarme con el desafío de hacer un trabajo de investigación enmarcada en la presentación de la tesis de grado, me incliné en el estudio de las políticas culturales del MNBA por las cualidades que presentaba, su puesta en escena para el desarrollo de la cultura local. Este proceso implicó un desafío profundo debido a la



complejidad de la temática y la poca información, por lo cual debí enfrentar un trabajo exhaustivo y puntilloso de recopilación de datos, y enfrentar miradas encontradas en cuanto al debate interno sobre la cultura.

En simples palabras, esperamos que nuestra propuesta aporte datos a otras investigaciones y refleje la problemática sobre los aspectos ligados al fortalecimiento de la cultura e identidad de la sede del MNBA.