



vez, para la conformación de la red se establecieron contactos y averiguaciones acerca de la existencia de convenios y llamados a convocatorias que permitiesen solicitar subsidios para la obtención de dinero.

**Figura 1: Mapa de ubicación de la localidad de Sierras Bayas.**



Fuente: Google Earth.

El caso del “Museo de la Estación”, como lo llaman los y las sierrabayenses, se constituye en un escenario propicio de análisis por estar atravesado de tensiones entre los principales grupos de interés que ponen en riesgo la salvaguarda de la institución (Figura 2). Por ello, el segundo objetivo de este trabajo es investigar en la gestión del mismo a través del análisis de la articulación de sus dimensiones científico/técnicas, políticas/administrativas y sociales (*sensu* Castillo Mena, 2016, p. 205). Se parte de la hipótesis que negar o desatender la dimensión social en el momento de gestionar imposibilita la construcción y el crecimiento de cualquier proyecto, así como desbalancea el equilibrio que debe haber entre las tres dimensiones (Castillo Mena, 2015; Martín, Domínguez Pérez y Castillo Mena, 2021). De esta manera, la experiencia que se presenta en este artículo contribuye a una investigación de la gestión patrimonial emprendida hace algunos años, y que particularmente se focaliza en estudiar las valoraciones sociales en relación a museos, sitios y centros patrimoniales en el partido de Olavarría<sup>1</sup> (y en otros partidos aledaños del centro de la provincia de Buenos Aires) sus procesos de patrimonialización, quienes los han promovido y promueven en la actualidad y el grado de participación y apropiación ciudadana que subyace en ellos (Chaparro, 2017; Chaparro, Borgo, Degele y Vergara, 2013; Degele, Chaparro y Conforti, 2018; Endere, Chaparro y Conforti, 2018; Millán, Chaparro y Mariano, 2019).

**Figura 2: Vista del Museo y Archivo Histórico de Sierras Bayas o Museo de la Estación (MESBA)**



Foto de la autora.

## 2. Fundamentos teóricos y metodológicos

Esta investigación concibe a las ciencias sociales como prácticas comprometidas que deben ejercerse con responsabilidad ética y política, bajo una constante reflexión del quehacer científico. Se basa en la llamada investigación-acción participativa (Fals Borda, 1978; Freire, 1985) y en la noción de praxis, entendida como el modo de producir conocimiento en la acción reflexionada, conducente a la transformación de circunstancias sociales, con incorporación de actores sociales comprometidos con esa transformación. Es una práctica material que produce teoría y de teoría que genera modos de actuar para lograr cambios en la sociedad y de intervenir en formas de co-producción de conocimientos (Montero Rivas, 2012). En ese sentido, consideramos que la investigación-acción sobre la gestión en lugares patrimoniales como los museos es potencialmente prometedora debido al carácter subjetivo y múltivo del patrimonio cultural (Gianotti García, Barreiro Martínez y Vienni Baptista, 2014; Prats, 2004; entre muchos otros) y a los potenciales conflictos que conllevan sus relaciones sociales.

Bajo este posicionamiento se presentan las concepciones actuales de museos y participación, y se las discute en vinculación con el rol de los profesionales. En primer lugar, se puede afirmar que la museología hace varias décadas que dejó de centrarse en los grandes relatos unívocos (y nacionalistas) y en hacer foco prioritario en las colecciones, para abrirse a reconocer su vocación de servicio hacia la gente (Burón Díaz, 2012). En ese sentido el espíritu de la Declaración de Mesa de Santiago (ICOM, 1972) fue clave para impulsar, hace medio siglo, una renovación general que fue retomada, expandida y mejorada (Espinoza Neupert, 2019). En la actualidad se reconoce a los museos como espacios propicios para estimular la vinculación y la cohesión social, para lo cual deben estar abiertos y promover la más amplia accesibilidad (UNESCO, 2015). El mayor escenario para esta apertura se la puede encontrar en dos clases de museos, los anclados en una escala territorial e institucional, los que Burón Díaz (2012, p. 184) denomina museos regionales o municipales, y en los llamados comunitarios, que promueven que la comunidad<sup>2</sup> construya su propia visión y la gestione, entre los que se encuentran los museos indígenas (Camarena Ocampo, Morales Lersch y García, 1994). Las principales debilidades que pueden manifestar estos museos son, la falta de condiciones de seguridad e idoneidad necesarias para la conservación de los materiales y como una amenaza latente que se vean afectados por la inestabilidad política de los gobiernos provinciales y municipales, en función del grado de dependencia institucional que posean (Santacana I Mestre y LLonch Molina, 2008, p. 34). Por lo que estos museos son llamados la cenicienta de la cultura (*sensu* Santacana I Mestre y LLonch Molina, 2008).

Un segundo concepto clave es el de participación, entendida como la forma de articular las relaciones humanas, que incluye la capacidad para establecer diálogos y la toma de decisiones. Como menciona Asencio (2013, p. 26) la participación es recurso y derecho a la vez, ya que la gente tiene el derecho de participar directamente de las decisiones que la atañen, y a través del ejercicio de ese derecho puede mejorar su calidad de vida. Actualmente todas las políticas públicas se basan y apuntan a una mayor participación, ya que se reconoce que la misma asegura su sostenibilidad sociocultural, sin embargo, a la hora de emprender proyectos, cada vez más se observa el imperativo de incluir la participación en los mismos (Sánchez-Carretero, Muñoz-Albaladejo, Ruiz-Blanch y Roura-Expósito, 2019). Este imperativo en parte se debe a que no hay claridad de qué se entiende por participación, por lo que inicialmente es importante identificar que existen diferentes bases ideológicas (democráticas, las socialistas, las del desarrollo y crecimiento humano y la de la productividad y eficiencia), que promueven la participación para poder comprender a lo que se aspira (Acuña, Núñez y Radrigan, 2003). Cuando estas bases no son explícitas o las metodologías no son adecuadas se generalizan proyectos de “arriba – abajo” donde la participación queda limitada a meros enunciados (Arrieta Urtizberea, 2008, p. 14). En sintonía con esto, Castillo Mena (2016, p. 207) alerta también, sobre la banalización de la concepción de la participación y de las estrategias empleadas como moda o actividad lúdica, sin considerar además, la importancia que tiene el tiempo, la constancia y el compromiso en las prácticas participativas. Asimismo, a la hora de trabajar en la gestión/investigación desde un plano horizontal, varios autores señalan también que el principal problema es la dificultad del requerimiento de tiempo y constancia (Bocanegra Barbecho, Toscano y Delgado Anés, 2017, p. 343) al intentar compatibilizar las disponibilidades, los intereses y los cronogramas de la comunidad, de la gestión y de la investigación. En ese mismo sentido, Vitancurt (2014, p. 132-133) a partir de su experiencia en Uruguay, plantea que algunas de las limitaciones que se presentan están vinculadas a la falta la construcción de confianzas, a la discontinuidad en el tiempo, a la no gradualidad en los procesos y la falta de adaptación al cambio. En el caso de la gestión de los museos la exigencia de la participación social es promovida desde

hace muchos años (Declaración de Oaxtepec, 1984) y sin embargo, es un ámbito donde también se encuentran ejemplos de la distancia que existe entre enunciar que un proyecto es participativo y que realmente lo sea. Concretamente en museografía, por ejemplo existe la co-curaduría, proceso donde todos los miembros interesados convergen desde el principio para definir los objetivos del proyecto y para generar el programa o exhibición basado en los intereses de la comunidad. Para que este mecanismo participativo pueda ser exitoso, Simon (2010) propone que debe contar con tres componentes necesarios, una promesa plausible, una herramienta eficaz y un acuerdo aceptable con los participantes. Condiciones que no siempre se logran.

Por último, es importante considerar y definir claramente el rol de los llamados expertos en la participación en los museos. En sintonía con los principios establecidos en la Mesa Redonda de Santiago se asume que, nuestra responsabilidad como profesionales vinculados a la gestión patrimonial es el de brindar un asesoramiento que debe responder a los intereses transmitidos por los agentes que nos convocan, y posibilitar el acercamiento a programas y planes institucionales, incluidos proyectos de investigación en universidades, sin subordinarlos a los mismos pero con el fin de lograr un enriquecimiento recíproco (Declaración de Xochimilco, 1998). De esta manera, en este proyecto se asume que sobre la base del respeto por la cultura de la comunidad y de los tiempos que ellos requieran, nuestro rol es en pos de un aporte concreto, de compartir conocimientos del campo profesional de manera constructiva, facilitar el diseño y la concreción de proyectos y promover la más amplia participación (Brown, Davis y Rasposo, 2019; Morales y Camarena, 2019, pp. 92-94).

Para viabilizar este proyecto se combinaron cuatro herramientas metodológicas, una cualitativa, una participativa o implicativa, una documental y una cuantitativa (Tabla 1). La primera indaga, por un lado en los saberes de las personas protagonistas y la perspectiva del actor (Guber 2004), y de esta manera busca aproximarse al entendimiento de las significaciones sociales otorgadas por los sujetos. En particular el propósito fue indagar en las historias de los y las involucradas con el Museo de la Estación (en adelante MESBA), sus opiniones y expectativas, para ello se realizaron trece entrevistas abiertas y en profundidad. Se incluyeron a vecinos y vecinas que colaboraron en su fundación y no nucleados en la asociación de Amigos, a los actuales Amigos del Museo, a las administrativas (actuales y anteriores) y a funcionarios municipales y locales del área de Cultura. En paralelo también se utilizó una herramienta de tipo implicativa enfocada en la revisión de los modos de participación, en promover instancias de diálogo, del tratamiento y minimización de la conflictividad y del fortalecimiento de vínculos y (Durstun y Miranda, 2002; Montero Rivas, 2012; Villasante, 2006; 2010). Se organizaron tres encuentros con el objetivo de generar espacios de debate acerca de qué relato o relatos debía difundir el museo entre los diferentes grupos de interés, donde se usaron técnicas como lluvias de ideas y elaboración de mapas mentales. Los mismos se realizaron en el mes de julio de 2019, en las instalaciones del Centro Cultural Sierras Bayas, ubicado en la zona céntrica de la localidad. La convocatoria fue personalmente al grupo Amigos del Museo, a colaboradores/as, funcionarios/as y a todas las personas encuestadas, también se difundió la invitación a través de radios locales y redes sociales. La tercera herramienta metodológica fue la de tipo documental, e incluyó el relevamiento de las normativas vigentes y el estudio de los fondos del museo (fichas, notas, cartas y recortes periodísticos) y de archivos personales que permitieron sumar información para la reconstrucción histórica institucional. Por último, se utilizó una herramienta cuantitativa para conocer las opiniones y expectativas sobre una futura exhibición por parte de vecinos y vecinas de la localidad en relación al MESBA, mediante un estudio de público (Pérez Santos, 2000). El cuestionario fue de tipo semi-estructurado y se realizó sin fines estadísticos, fue anónimo, al azar y parcialmente administrado, es decir que se le ofrecía el formulario a contestar y se lo recepcionaba, luego de contestarlo. Esto con el propósito de reducir la posibilidad del sesgo de deseabilidad social<sup>3</sup> (García Blanco, 1999) y paralelamente controlar la distribución y cumplimiento de los cuestionarios. Además, como se mencionó anteriormente, la encuestadora aprovechó la instancia de contacto para invitar personalmente a los talleres abiertos planificados. El cuestionario combinó dos preguntas demográficas, dos de opinión de tipo cerradas y seis abiertas, sociales (hábitos) y de opinión (satisfacción, expectativas) (Pérez Santos, 2000; Schmilchuk, 1996). Para la sistematización de estas últimas, se confeccionaron categorías para agrupar las respuestas a fin de lograr un mejor análisis de las mismas.

**Tabla 1: Planilla de técnicas empleadas en el MESBA.**

Entrevistas abiertas y en profundidad	Entrevistados/as	Código	Fecha
	Agrupación Amigos del Museo	A	05/07/2019
		B	05/07/2019
		C	05/07/2019
		D	05/07/2019
		E	05/07/2019
	COLABORADORES/AS (ex integrantes de comisiones de museo o personas no integrantes de los Amigos, administrativas actuales y anteriores)	F	23/05/2019
		G	23/05/2019
		H	23/05/2019
		I	06/06/2019
		J	05/07/2019
		K	10/06/2019
	Funcionarios municipales	L	20/05/2019
M		20/05/2019	
Acciones participativas	Encuentro	Participantes	Fecha y lugar
	1er Taller abierto al público. Temas: objetivo de los talleres, acuerdos previos, resultado de estudios de público y del estado del museo, discusión de la misión y visión del MESBA y líneas de trabajo a desarrollar, definición de tareas futuras y plazos.	Amigos del Museo y colaboradores. Administrativa. Funcionarios municipales. Vecinos espontáneos.	06/07/2019 Centro Cultural Sierras Bayas
	2do. Taller abierto al público. Tema: ¿qué relatos debe contar el MESBA?, grupos de trabajo y discusión sobre los resultados de la encuesta y lluvia de ideas y mapas mentales	Amigos del Museo. Colaboradores. Administrativas. Funcionarios municipales.	12/07/2019 Centro Cultural Sierras Bayas
	3er. Taller abierto al público. Temas: Cierre del tema del taller 2. Acuerdos de qué hacer y qué no hacer en el MESBA. Acuerdo de realización de un audiovisual para el aniversario.	Amigos del Museo. Colaboradores. Administrativa.	27/07/2019 Centro Cultural Sierras Bayas
Encuestas	Tipo	Cantidad	Fecha y lugar
	Anónima, espontánea en la calle (recorrido: dos horas por las mañanas y dos por la tarde), se entrega formulario y se espera que conteste.	100 personas Femeninas: 48 Masculinas: 45 No Contesta/Otro: 7	Del 01/07/2019 al 05/07/2019 calles céntricas Sierras Bayas
Documental	Relevamiento de normativas vigentes.		Marzo 2019
	Estudio de fondos documentales (fichas, notas, cartas y recortes periodísticos).		Febrero y Marzo 2019
	Relevamiento de archivos personales de colaboradores del Museo.		23/05/2019

En suma, en los siguientes apartados se presentan: 1) la propuesta de vinculación interinstitucional que se concretó y que permitió realizar el proyecto de intervención en tres etapas, y 2) la reconstrucción histórica del MESBA y la manera en que se fueron vinculando los diferentes grupos de interés implicados. Esto en conjunto permitió realizar el diagnóstico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) e identificar los puntos clave que llevaron a poner en peligro la sostenibilidad del museo. Con

estos resultados se discute la forma de articulación de las dimensiones del patrimonio en la gestión de un museo concreto y cómo la misma puede impactar negativamente en la salvaguarda de dicho bien patrimonial.

### 3. Articulación institucional y comunitaria: la propuesta

En primer lugar, para comprender la articulación institucional que este caso ha impulsado se debe conocer el marco legal que rige a los museos municipales de la provincia de Buenos Aires. La Ley N° 10.419/86 vigente respecto del patrimonio cultural bonaerense es anterior a las reformas constitucionales y no establece las competencias municipales en este tema, dejando a los museos en vulnerabilidad jurídica (Endere e Iturburu, 2010). Las colecciones que se hallan en depósitos municipales son de dominio provincial, pero en la práctica cada municipio tiene la facultad de impulsar ordenanzas locales. Desde el año 2016, Olavarría cuenta con la Ordenanza N° 3934/16 que establece que las colecciones y edificios de los museos bajo su jurisdicción, integran el Registro del Patrimonio Histórico Cultural del Municipio de Olavarría. Sin embargo, todo lo que en ella se dispone aún no se ha concretado, por ejemplo la conformación de una Comisión Asesora para la Preservación del Patrimonio Histórico Cultural en carácter de órgano permanente, cuyas funciones serían las de asistir al Departamento Ejecutivo Municipal en todos los temas que fueran de incumbencia con la ordenanza. De hecho, el surgimiento de este proyecto parte de la denuncia de un grupo de la comunidad de Sierras Bayas que observa que los encargados de su protección empírica, la gestión municipal (y quiénes lo elevaron a rango patrimonial), no ejercen apropiadamente el manejo del bien.

Como se ha mencionado, a partir de la denuncia de abandono del museo y la demanda de los Amigos se comenzó a idear una articulación para poder dar respuesta a la misma, y asegurarse la sostenibilidad del MESBA desde el punto de vista social, político, técnico y económico. El proyecto se puso en marcha en febrero de 2019 y finalmente quedó articulado por cuatro agentes, una asociación vecinal (Amigos del Museo de Sierras Bayas), dos instituciones públicas, una de rango municipal (Subsecretaría de Cultura de Olavarría) y otra nacional (la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, UNICEN) y un ente autárquico nacional (Fondo Nacional de las Artes - FNA). El primero solicitó el trabajo y se comprometió a colaborar en concretarlo y en velar que se cumplan los objetivos propuestos (Amigos), los dos siguientes se articularon mediante la firma de un Acuerdo, en el caso de la UNICEN se comprometió al asesoramiento profesional y la Municipalidad a brindar los recursos necesarios para mejorar las condiciones de preservación del edificio, de las colecciones y la realización de una exposición permanente. Finalmente, la obtención de una beca del FNA aseguró pagar los traslados de las profesionales conservadoras, la realización de los talleres y la cobertura de gastos vinculados al asesoramiento. La propuesta se diseñó en tres etapas en un lapso de 9 meses:

#### 3.1. Primera etapa

Se relevó el estado de las colecciones y del edificio para obtener un diagnóstico general del museo. Las acciones que se realizaron incluyeron la recorrida, identificación, relevamiento y la evaluación del espacio edilicio; el relevamiento y análisis de la normativa jurídica del inmueble, los fondos museológicos existentes y del estado de conservación de los bienes de la colección; su identificación y relevamiento; y la evaluación de la capacitación del personal. El trabajo junto con las conservadoras permitió conocer el estado general del museo y de las colecciones<sup>4</sup> (Figuras 3 y 4), la localización de las piezas y la evaluación del resguardo de las mismas, de esta manera se pudo determinar que la estructura edilicia estaba en condiciones aceptables (o de fácil reparación), pero las colecciones, a pesar de estar estabilizadas, no estaban preservadas adecuadamente. Además, se poseía un inventario desactualizado e incompleto, no había ninguna exhibición y el personal existente no tenía capacitación especializada, lo que podría ser considerado una gran debilidad. Con esa información se confeccionó un informe (Chaparro, Contissa y Demaría, 2019) donde se establecieron los problemas a resolver y las prioridades, el que fue entregado a las autoridades de la Subsecretaría de Cultura en marzo del 2019. Con este material el Municipio se comprometió a realizar las refacciones del edificio, de los embalajes y espacios de guarda de las colecciones y de los fondos documentales en un plazo de dos años. En esta etapa también se realizaron las entrevistas a las diversas personas vinculadas actualmente y en la historia del museo.

### Figuras 3 y 4: Trabajos de relevamiento del estado de las colecciones. Segunda etapa del proyecto, febrero 2019



Fotos de la autora.

### 3.2. Segunda etapa

Con el diagnóstico de la situación se diseñó un proyecto de intervención que incluyó la elaboración de un plan integral de gestión<sup>5</sup>, también llamado de manejo, donde se estableció la significación del museo y cuáles son las políticas que deberían implementarse para su preservación. Esta clase de documentos son herramientas adecuadas para llevar adelante una planificación estratégica a largo plazo, donde los programas y acciones a desarrollar permitan que el bien, en este caso el museo, preserve todos los valores contenidos en él (UNESCO, 2014). El plan constó de dos secciones, una primera sección donde se reconstruyeron la historia y la estructura institucional, se describieron las condiciones físicas y jurídicas del museo, se identificaron y analizaron a todos los grupos de interés implicados y se indagó acerca de potenciales visitantes al museo sobre sus expectativas, luego se evaluó y se construyó una matriz FODA, lo que en conjunto permitieron definir la declaración de significancia del bien. La segunda sección del plan de manejo fue propositiva<sup>6</sup>, donde se redactó una misión y visión y se elaboró una propuesta concreta atendiendo aspectos de conservación, investigación, comunicación, educación, prevención de riesgos, etc.

#### *Resultados de los estudios de público potencial*

Los resultados de las encuestas (N=100) realizadas a habitantes de Sierras Bayas, considerados a priori potenciales visitantes al museo, permitieron conocer que:

- La gran mayoría, el 94% dice haber visitado alguna vez el MESBA, un 3% no lo conoce y el otro 3% no contesta.
- Acerca del estado actual del museo, aproximadamente un tercio (35%) cree que el museo “está bien en las condiciones actuales”, un 30% “que está abandonado”, “en malas condiciones”, “anticuado” y “no tiene gente”; el 17% reconoce que hace mucho que no va, 11% no contesta y el 7% cree que en la actualidad con la ayuda de los vecinos el museo está mejor.
- Cuando se pregunta ¿Cómo le gustaría que fuese el museo? el 45% hace hincapié en la manera de comunicar el mensaje: “que sea con más información”, “interactivo”, “alegre”, “con colores”. El 14% hace foco en las condiciones edilicias: “con más salas”, “más amplio”, “luminoso”, “que sea un espacio cómodo”, que esté “cuidado y limpio”, que “se usen los espacios verdes”. Otro 15% propone que tenga una mayor vocación al público: con talleres, eventos, con nuevas propuestas, asociados a festivales del pueblo. Por otro lado un 15% señala que quiere “que quede como está”, que “está bien”. Un 5% que apunte a destacarse como oferta turística y que represente la identidad de la localidad. Por último, un 6% no contesta.
- Al preguntar sobre que historias no pueden faltar en el museo señalan: la historia del pueblo (39), la historia de la explotación en canteras/caleras/fábrica (23), la historia de los personajes del pueblo (13), la historia de los pueblos originarios y sus familias más reconocidas (Catriel y Galván) (13), los inmigrantes (13), el ferrocarril (7) y otros temas e historias (8) como la importancia del club San Martín, la fiesta de los Reyes Magos, la historia geológica.

- Cuando se pregunta si quisiera aportar algo más a la historia del museo, el 50% contesta que no tiene nada para aportar o que no sabe que aportar, el 38% no contesta, un 8% dice que tiene cosas (herramientas, fotos, historias) para donar y un 4% que ya donó anteriormente.
- Luego se pregunta ¿cómo se imaginan la nueva exhibición? El 59% la describió: “renovada”, “alegre”, “moderna”, “interactiva”, “atractiva”, “didáctica”, “que se pueda tocar”, “con objetos”, “colorida”, “luminosa”, “con muchas fotos y videos”. El 13% consideran que la muestra debe transmitir: “una historia amplia”, “que se considere la opinión de los vecinos” o “con la colaboración de los habitantes del pueblo” y que incluya “temas actuales”. Otro 10% hace hincapié que los destinatarios deberían ser la gente de Sierras Bayas; niños y niñas; jóvenes y turistas. Un 15% no contesta y el 3% no sabe.

### 3.3. Tercera etapa

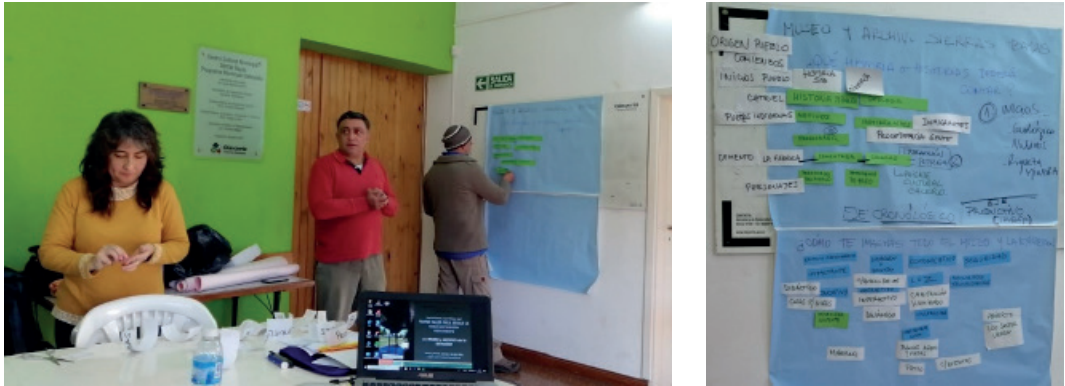
La última instancia de trabajo incluía la realización de talleres abiertos a la comunidad (herramienta implicativa) con el propósito de elaborar de manera colaborativa el diseño de una exhibición permanente para el MESBA. En ellos participaron los principales grupos de interés y solo al primer taller se acercaron habitantes de la localidad invitados a través de las encuestas. Se tomaron una serie de decisiones y acuerdos, y se realizaron las siguientes actividades (Figura 5): 1) se compartieron los resultados de las encuestas para conocer las opiniones de habitantes de la localidad, considerándolos potenciales interesados a participar en el armado de la exhibición. 2) se consensuó que la prioridad era realizar las refacciones edilicias (arreglos del techado, paredes y pisos) y posteriormente, crear la exhibición permanente, lo que implicaba, la postergación de esa tarea en el plan original. 3) se acordó diseñar y filmar un video documental de festejo de los 25 años de la institución (en octubre de ese año), con el propósito que incluyera la historia de la misma y de sus colecciones, y difundir este proyecto de trabajo colaborativo (Chaparro, 2019). Por último, se trabajó como estaba pautado inicialmente, en definir los temas que la futura exhibición permanente debía relatar y utilizar esa información como insumo para el guion del audiovisual, de esta manera el mismo también fue realizado de forma conjunta (Figuras 6 y 7).

**Figura 5: Segundo taller 12 de julio de 2019, en la foto los integrantes de Amigos del Museo, funcionaria municipal, empleada administrativa, colaboradora y autora. (Foto de la autora).**





**Figura 6: Segundo taller, 12 de julio de 2019. Técnicas aplicadas. Figura 7. Cuadro final realizado colaborativamente en el segundo taller para definir el guión del audiovisual y de la futura exhibición permanente. Consignas: ¿Qué historia o historias debería contar el Museo? ¿Cómo se imagina el Museo y su exhibición? (Foto de la autora).**



#### 4. La gestión del MESBA: historia y actores implicados

Con toda la información relevada en las tres etapas de trabajo antes descriptas se logró el objetivo de conocer el devenir histórico de la institución, la situación actual, identificar actores, acuerdos, opiniones, expectativas y tensiones. Sin embargo, antes es necesario contextualizar brevemente a la localidad donde el MUSBA está emplazado. Sierras Bayas posee 4.000 habitantes y se caracteriza por su gran riqueza minera y por un progresivo desarrollo de su potencial turístico. Perteneció al partido de Olavarría ubicado en el centro de la provincia de Buenos Aires, República Argentina. Geológicamente forma parte del Sistema Serrano de Tandilia, de los más antiguos de la tierra, de 2.200 millones de años, caracterizado por afloramientos de granito, cuarcita, piedra caliza, ftanita, dolomía y arcillas, de gran importancia en la actualidad para la industria de la construcción. La calidad de sus rocas ya era reconocida desde hace miles de años por parte de grupos indígenas, cazadores-recolectores nómades que las emplearon para la elaboración de instrumentos de uso cotidiano como puntas de proyectil, cuchillos y boleadoras. La presencia de diversos sitios arqueológicos en la zona lo evidencian (Messineo y Barros, 2009). A partir de la ocupación efectiva del territorio indígena por parte del naciente gobierno nacional a mitad de siglo XIX, previa conquista, expulsión y genocidio, se fundan pequeños poblados que comienzan a recibir inmigrantes europeos. En ese entonces comienza la explotación minera en la zona, que en un primer momento se caracteriza por la extracción, producción artesanal y mecánica de cal y granito, donde el oficio del minero es crucial, aportado por esos inmigrantes (Paz, 2009). En julio de 1898 llega el Ferrocarril del Sud, incluyendo a Sierras Bayas como una estación de desvíos industriales para el transporte de piedra y cal. La estación, hoy museo, se construye en esa época. A partir de 1919 con la apertura de la primera planta de cemento (Compañía Argentina de Cemento Portland) comienza una etapa fabril caracterizada por un modelo empresarial con villa obrera, que transforma a la localidad en una de las principales productoras de cemento del país. Actualmente en Sierras Bayas se encuentra una amalgama de bienes materiales y de manifestaciones inmateriales resultado de esta larga trayectoria histórica, que se ha configurado con un gran sentido de identidad diferenciada de otras localidades olavarrrienses.

En ese marco a inicios de la década del noventa en Sierras Bayas circula la idea de crear un museo de la historia local, que se concreta en 1994 por la iniciativa de varios vecinos y vecinas, algunos pertenecientes a agrupaciones de la sociedad civil (la Comisión de Cultura local, el Rotary Club Sierras Bayas y la Cámara Empresaria), que consiguen como sede, la estación de trenes recientemente fuera de servicio. Las personas interesadas se organizaron para crear el museo: acondicionaron una sala y planificaron una exposición y en paralelo, emprendieron una campaña de recolección de objetos la que se realizó mediante recorridos, puerta a puerta. Formalmente constituyeron una comisión pro museo y solicitaron al municipio de Olavarría que colabore con el pago del alquiler del inmueble.

Así es como el MESBA se inauguró el 20 de octubre de 1994 al cumplirse 115 años de la fundación de Sierras Bayas, en la antigua estación de trenes, sobre la avenida San Martín al 7000. Según la documentación oficial, tenía como objetivo “recopilar y custodiar toda la documentación, objetos y elementos con valor histórico de dicha localidad y su zona de influencia” (Ordenanza Municipal N° 1771/94). Desde un inicio fue de acceso libre y gratuito, sin embargo como se verá en los siguientes párrafos, su dependencia cambió, encontrándose actualmente bajo la órbita de la Subsecretaría de Cultura del Municipio de Olavarría.

El MESBA desde su inauguración es administrado por esa primera comisión de vecinos que se encarga de abrir y mantenerlo en condiciones mínimas para recibir visitantes, incrementar su acervo patrimonial, brindar visitas guiadas (escuelas, turistas y visitantes especiales), y obtener y gestionar fondos para su funcionamiento. Desde 1999 la comisión que lo autogestionaba le solicita a la Municipalidad de Olavarría pagar el sueldo de la empleada, ya que la situación ad honorem de la misma se torna insostenible debido a la cantidad de tiempo que le insumía el mantenimiento y la atención de visitas sin una retribución económica. El municipio acepta y decide unilateralmente que la institución pase a su dominio para justificar dicho sueldo. A partir de este acontecimiento y según los testimonios relevados, la comisión de vecinos comienza a perder poder de decisión en la gestión del museo, el cual queda en manos del Área de Cultura municipal. Años después dicha comisión directamente desaparece. Durante la gestión estatal se proponen cambios que impactan de diferentes formas, ya que las autoridades comienzan a decidir sobre la administración de la institución, sobre las colecciones y las exhibiciones. Del análisis de la documentación se deduce que se formalizan las áreas de registro, se modifican fichas y se realizan nuevos inventarios, se pone en condiciones la reserva y se hacen reformas edilicias conforme a los estándares oficiales municipales. Además, el MESBA comienza a formar parte de la Red de Museos Municipales de los Pueblos, la cual estuvo varios años trabajando de forma muy activa, movilizándolo con nuevas exposiciones temporarias y organización de eventos de gran repercusión, hechos que han quedado registrados en archivos periodísticos de Olavarría. En ese mismo sentido una ex empleada destaca que se trata de una época de gran visibilidad de la institución en los medios de comunicación y que se incrementan los visitantes externos (desde Olavarría y otras localidades), pero que en 2015 la red es desarticulada por el cambio de orientación partidaria en el gobierno. A pesar de esas políticas que impregnan dinamismo, los testimonios de las y los vecinos mencionan otras cuestiones que afectaron al museo negativamente: primero, las decisiones se tomaron de manera centralizada desde la ciudad cabecera, Olavarría, lo que para la visión local implica un desinterés de las autoridades en promover una gestión basada en consensos. Segundo, en la planificación de exhibiciones también se generaron conflictos, ya sea creando discrepancias sobre las ideas de las exposiciones, los cronogramas y/o quienes son consultados para pensar y participar de las mismas; y tercero, al traspasarse la obligación del mantenimiento del edificio a la administración municipal, con el tiempo comienzan a producirse fallas estructurales que revelan la falta de interés y/o presupuesto. Hay que mencionar también que los diversos cambios de autoridades en el área de Cultura municipal generaron impactos que se vieron reflejados en la discontinuidad de políticas, planes y proyectos de gestión del museo. Asimismo, de las entrevistas surgen recuerdos que señalan desavenencias de índole personal con algunas de las autoridades que, en conjunto, terminan repercutiendo negativamente en el edificio, en las colecciones y en el vínculo de los actores locales y las autoridades de gestión.

Ante los problemas manifestados, en 2017 se moviliza un grupo autodenominado Amigos del Museo con el objetivo de “darle vida” (según sus propias palabras), anticipándose así a que en el 2019 se cumpliría 25 años de su creación (Figura 8). Las primeras acciones que ellos deciden emprender, sin mediación ni consulta a las autoridades son: la recaudación de fondos para los arreglos de techos y baños, el repintado de paredes y cableado de electricidad, la donación de una computadora con software actualizado y el servicio de internet. Algunas de estas acciones finalizaron y otras, siguen pendientes. Por ese entonces, además ya estaban trabajando en la realización de una exposición sobre los 120 años de la construcción de la estación del ferrocarril (que se cumplieron en julio de 2018). En marzo de 2018 invitan a la autora a participar de las reuniones y solicitan por su intermedio la colaboración de la UNICEN. El vínculo surge de proyectos previos de investigación y gestión que se habían llevado adelante en la localidad, basados en una relación de confianza que habilitó el asesoramiento profesional. En mayo de ese año, los Amigos logran que las nuevas autoridades del área de Cultura municipal se acerquen y se pongan a disposición de todos los proyectos que estaban llevando adelante este grupo de vecinos. Incluido el proyecto que se empezó a gestar desde el equipo de investigación de la Facultad de Ciencias Sociales.

**Figura 8: Algunos integrantes de la agrupación Amigos del Museo, la empleada y la autora. Fotografía tomada en la galería de acceso a la institución.**



Foto de la autora.

Actualmente el MESBA posee en su staff una sola empleada municipal que es la encargada de la apertura y del cierre<sup>7</sup>, y de todos los procedimientos para el mantenimiento y conservación de la colección y las áreas del mismo. Recibe y realiza las visitas guiadas a los visitantes, especialmente docentes y estudiantes de las escuelas de la zona, del partido de Olavarría y de zonas vecinas. Estas son pactadas a través de un teléfono de línea que es el único dispositivo de comunicación que cuenta la institución. A partir del mes de marzo del año 2020 el mismo fue cerrado al público en el marco de la pandemia de COVID-19 y desde ese momento al mes de septiembre se mantuvo un sistema de monitoreo preventivo. Luego de esos siete meses se retomaron las tareas que se habían emprendido a inicios del año, que consistieron en la reorganización y digitalización de inventario y el movimiento y adecuación de una parte de las colecciones a las cajas libres de ácido. Paralelamente a nivel administración municipal se comenzaron a preparar los protocolos de reapertura de la institución que se realizó en el mes de marzo del año 2021.

A partir del análisis de las entrevistas y del relevamiento documental se identificaron los grupos de interés implicados y se realizó la matriz FODA, que se presentan a continuación:

#### *Grupos de interés*

Se consideran grupos de interés a aquellas personas o comunidades que, de alguna manera, están involucrados en el MESBA, entre los que se destacan:

Agrupación Amigos del Museo de La Estación de Sierras Bayas:

Se trata de un grupo de diez personas involucradas en la puesta en valor del museo, realizan las gestiones para su mantenimiento y restauración. Se conformó hace unos siete años frente al descontento de la gestión municipal y son reacios a confiar de esa institución. Actúan por cuenta propia sin consultar sobre cuestiones legales de incumbencia y de preservación del edificio. Ellos iniciaron las gestiones para la intermediación de la UNICEN. Se mostraron confiados en los profesionales universitarios y delegaron en ellos la posibilidad de definir un acuerdo entre la Universidad y la Municipalidad. Participaron activamente en la formulación del proyecto que obtuvo un subsidio de cooperación del FNA y en las tres etapas de trabajo. Algunos de ellos son activos vecinos y vecinas que participan en diversas acciones colaborativas en la localidad (festivales y otros eventos sociales y culturales).

Colaboradores del MESBA:

Se caracterizan por no estar nucleados en la agrupación de Amigos, algunos son los vecinos y vecinas que formaron parte de las comisiones pro museo que gestaron su creación en los años noventa. Otras son personas que se sienten vinculadas por diversos temas, como aficionados a los trenes, operarios y ex operarios de las fábricas mineras y cementeras locales, familiares pertenecientes a linajes indígenas históricamente asentados en la zona, artistas, etc. Estas personas se acercan a participar de manera espontánea en todas las actividades propuestas, talleres, entrevistas, acciones de limpieza, encuentros festivos, charlas, etc. Algunas de las cuales mantienen ciertas diferencias con el accionar de la agrupación Amigos del Museo.

Funcionarios de la Subsecretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad de Olavarría:

El museo depende de la municipalidad desde el año 1999 desde que ésta asumió su administración. La actual gestión (desde el 2016 hasta la actualidad) firmó un convenio con la Facultad de Ciencias Sociales (UNICEN) para realizar el plan de manejo y la gestión integral del sitio. Además se comprometió a realizar el acondicionamiento de las áreas de reserva de las colecciones y pagar los costos de la nueva exhibición permanente. Mantiene algunas diferencias con los Amigos, que según las autoridades actúan sin consulta y desde la ansiedad. Suele establecer alianzas de trabajo (por ejemplo, en el diseño de exhibiciones temporarias) principalmente con el segundo grupo, de personas colaboradoras del museo. En este grupo de incluye a la actual empleada y a otras administrativas previas.

Los y las investigadoras que se han sumado y siguen colaborando en diversas actividades del museo:

Algunos de ellos/as forman parte de la UNICEN, otros son historiadores amateurs y aficionados. Considerando que es bastante habitual que a este grupo asuma ciertos privilegios y/o que se les otorgue una legitimidad dada por la pertenencia a la academia y de cierto prestigio que creen que les brinda el saber experto. La autora de este trabajo observa y reconoce estas situaciones que considera riesgosas y para este caso en particular, decidió actuar de mediadora entre las partes (Myers, Smith y Ostergren, 2016), cuidando de no generar o reproducir esos privilegios otorgados y/o asumidos.

Se identificaron también otros grupos de interés que han actuado o actúan, en menor medida en la institución:

- ✓ Las autoridades y docentes de las instituciones educativas locales que identifican al museo como un lugar de referencia y lo incluyen todos los años en sus proyectos curriculares, con el fin de profundizar en la historia de Sierras Bayas.
- ✓ Habitantes de Sierras Bayas que tienen cierto interés en el museo porque lo consideran parte de su identidad, que pueden asistir (por ejemplo a la inauguración de una exhibición), pero que no participan activamente como agrupación y personas autoconvocadas.
- ✓ Turistas que suelen visitarlo como parte de las ofertas que se promueven desde la localidad.

#### *Diagnóstico matriz FODA*

La confección de la matriz FODA permitió tener una imagen situacional de la institución (Tabla 2). Es el resultado de indagar en la historia del museo, evaluar el estado integral del edificio y de las colecciones e identificar los grupos de interés implicados:

**Tabla 2: Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA) del MESBA**

<b>Fortalezas internas</b>	<b>Debilidades internas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada gratuita</li> <li>• Buena ubicación céntrica y de fácil acceso</li> <li>• Museo reconocido por la comunidad</li> <li>• Presencia de una asociación de Amigos del Museo que activamente participa.</li> <li>• Buena recepción a los visitantes con visitas guiadas</li> <li>• Existencia de un convenio entre la municipalidad y la Facultad de Ciencias Sociales (UNICEN) para realizar el plan de manejo y la gestión integral del sitio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de infraestructura (filtraciones en los techos y en las paredes, pisos de madera sueltos).</li> <li>• Falta de zonas de reserva bien acondicionadas.</li> <li>• Salas con poca calefacción y mucha luz natural.</li> <li>• Sólo áreas de exhibición.</li> <li>• No hay muestra permanente.</li> <li>• No hay inventario actualizado ni digitalizado.</li> <li>• Falta de catálogos, talleres, propuestas educativas, páginas de internet.</li> <li>• Problemas de superposición de números de los inventarios.</li> <li>• Falta de capacitación del personal</li> <li>• No hay servicio de internet.</li> </ul>
<b>Oportunidades externas</b>	<b>Amenazas externas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés de la comunidad y disposición en colaborar. Interés de distintos funcionarios municipales –delegado, subsecretaria, concejales- en proteger y colaborar en la puesta en valor del museo.</li> <li>• Existencia de investigadores/as en Olavarría que pueden prestar asistencia al museo.</li> <li>• El incremento de turistas que suelen visitarlo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en las políticas de gobierno municipal que impactan directamente en la gestión del museo.</li> </ul>

## 5. Las paradojas del MESBA: algunas reflexiones sobre la gestión de los museos locales

Uno de los principales problemas que se manifiestan en los museos locales son la fragilidad y la dependencia que se establece con la clase política del momento, sea cual fuese el origen de la institución (Santacana I Mestre y LLonch Molina, 2008). Al analizar la historia institucional del MESBA y realizar la matriz FODA, se pudo identificar esta cuestión como principal amenaza. De esta manera se puede detectar tensiones entre las dimensiones políticas, administrativas y sociales que se manifiestan en la práctica. En este caso se pudieron distinguir dos formas de administración diferenciadas y una tercera, híbrida, dinámica que permite plantear la existencia de algunas paradojas.

La primera forma de administración (1994-1999) estuvo asociada a un impulso y gestión de tipo comunitario, donde un grupo de personas habitantes de la localidad de Sierras Bayas decidieron asumir plenamente la creación y la gestión patrimonial de un museo, diferente al modo institucional vigente, pero sin ser totalmente ajenos a ello (ya que se aliaron al Municipio para conseguir la propiedad donde instalarlo). En esos años, el manejo de los ingresos de las colecciones, la forma de conservar, el discurso museográfico, la política comunicacional y educativa del museo y la forma de financiación estuvo a cargo de la comisión integrada por vecinos/as. Estas políticas eran informales o por lo menos, no respondían a los requerimientos vigentes en la gestión oficial. Años más tarde, debido a problemas económicos, la comisión directiva vecinal solicita colaboración gubernamental y las autoridades deciden traspasar la institución a la órbita municipal, sin consulta previa, asumiendo su administración completa. En esta etapa marcada por otra forma de administración se produce un quiebre en la tradición comunitaria del MESBA, donde los grupos implicados en la gestión comunitaria previa, que estaban comprometidos en el quehacer cotidiano, pierden el control de la administración y del poder de decisión en todos los ámbitos del museo. Aquí es donde se presenta la primera paradoja, este proceso de adecuación, formalización y amplia visibilización institucional tiene como contrapartida el distanciamiento del principal grupo de interés implicado en el proceso de musealización y su sostenimiento. Pero además, en el MESBA se puede identificar otra cuestión bastante común que se ha observado en los museos de pequeña escala, que son creados por la acción colectiva de un grupo de aficionados locales en un momento particular, sin evaluar costos de mantenimiento. Ante la presión que ejerce este grupo de personas en la sociedad, sobre un bien ya instalado y con dificultades, el gobierno se ve en cierta forma obligado a hacerse cargo de la institución (Santacana I Mestre y LLonch Molina, 2008, p. 23-24) y por lo general, utilizando magros recursos para su sostenimiento. Volviendo al caso de análisis, con los años esta etapa de esplendor institucional se comienza a opacar cuando se presentan los problemas políticos partidarios y personales entre funcionarios del área de cultura que repercutieron directamente en el museo, el cual queda casi en abandono por parte de la gestión pública municipal. Lo que también permite vislumbrar que no todas las personas con cargos políticos vinculados a dicha área, o sus superiores, tienen como prioridad a los museos locales y por lo tanto, el patrimonio cultural.

Desde el 2017 se puede identificar una forma híbrida de administración, donde algunos grupos interesados se vuelven a autoconvocar en la institución y toman decisiones para revertir el estado de decadencia producido por el desinterés y la desidia de la política municipal. Para ello discuten, se organizan, toman decisiones y dan marcha a una serie de propuestas que consideran prioritarias y adecuadas, entre las cuales es asociarse a otras instituciones en pos de lograr sus intereses, como por ejemplo la universidad. Aquí la segunda paradoja es que para “salvar” al museo de dependencia municipal se debieron nuclear de forma espontánea de nuevo, agentes sociales locales interesados en la institución. En veinticinco años el MESBA pasó de una gestión comunitaria que debió ser rescatada por una municipal, para que luego, los agentes de la comunidad vuelvan a asociarse para salvaguardar al museo municipal. Esto nos remite a la fragilidad de estas instituciones que se ven obligadas a depender de una administración estatal y la imposibilidad de las áreas gubernamentales de instrumentar metodologías que aseguren la participación social, más allá de lo enunciativo. Existe una praxis limitada que generan proyectos verticalistas o “arriba – abajo” (Arrieta Urtizberea, 2008, p. 14), que terminan por vulnerar el principio de participación en la toma de decisiones, desaniman a los grupos que desean integrarse y desarticulan acciones ya emprendidas, socavando la sostenibilidad deseada. Asimismo, en este punto es clave también tener definido previamente cuál es el rol asumido como profesional, convocado para intervenir pero en este caso, solo para asesorar y mediar, evitando producir o reproducir privilegios que promuevan (o refuercen) proyectos verticalistas. De esta manera, el caso del MESBA confirma la hipótesis de que la dimensión social del patrimonio debe ser considerada de una manera equilibrada a la científica/técnica y política/administrativa para lograr una gestión balanceada.

## 6. Comentarios finales

En síntesis, a través de la investigación sobre la gestión de un museo local en Argentina, se identificaron las debilidades y amenazas que acecharon (y acechan) a la institución, los intereses que se pusieron en juego históricamente y cómo los diversos agentes implicados hicieron (y hacen) uso, o no, de ciertas herramientas para asegurar su preservación en el tiempo. Este caso ilustra y permite analizar, a través de un ejemplo situado las condiciones de posibilidad de un proceso local de musealización, quiénes y porque lo han promovido y principalmente su desarrollo, lo cual más allá de las particularidades, habilita a considerarlo un ejemplo que no logra trascender las debilidades ubicadas para esta clase de instituciones.

A manera de conclusión se puede observar la debilidad que presenta el sostenimiento de la gestión de un museo local como bien patrimonial, por un lado un desfase entre lo enunciado en las normativas acerca de la importancia de su salvaguarda y su desprotección, en la praxis cotidiana. En segundo lugar, la inestabilidad que genera la dependencia a los vaivenes e intereses políticos gubernamentales. Tercero, la importancia de concebir al patrimonio y la gestión patrimonial de manera multidimensional, es decir, valorando su dimensión social y sus conflictos inherentes, sin menoscabarla de las otras dimensiones (política, administrativa, científica-técnica), lo que favorece diálogos y la posibilidad de construir desde la confianza entre los principales grupos de interés implicados.

## 7. Agradecimientos

Gran parte de este proyecto se llevó adelante gracias a la obtención de una Beca Creación del Fondo Nacional de las Artes (2018), en el marco de los proyectos PIP 106/15 (CONICET) y PICT 0551/16 (Agencia Nacional de Promoción Científicas y Técnicas), dirigidos por la Dra. Endere y en los cuales la autora es investigadora cotitular, con sede en el Instituto INCUAPA (CONICET-UNICEN), a cargo del Dr. Gustavo Politis. Agradezco especialmente al grupo Amigos del Museo de Sierras Bayas con los cuales hemos aprendido y recorrido esta experiencia, y a todos los vecinos y vecinas de la localidad y distintas personas que con su participación permitieron llevar adelante este trabajo. A las autoridades de la Municipalidad de Olavarría por promover la firma del Convenio de colaboración. A las conservadoras Valeria Contissa y Mariana Demaría, a la licenciada Micaela Baier por tomar las encuestas y al personal técnico y administrativo que se sumó en varias de las actividades emprendidas, Agustina Gori, Sandra Malegni y Martín Othasegui. Por último, este trabajo se vio enriquecido gracias a los comentarios y las sugerencias de dos evaluaciones anónimas, sin embargo, todo lo expuesto es de mi exclusiva responsabilidad.

## Bibliografía

- Acuña, E.; Núñez A. & Radrián, M. 2003. Un marco conceptual para el estudio de la participación. *UniRcoop* 1 (1), 70-84. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/127208>
- Arrieta Urtizberea, I. 2008. La Nueva Museología, el patrimonio cultural y la participación ciudadana a debate. En I. Arrieta Urtizberea (Ed.), *Participación ciudadana, patrimonio cultural y museos: entre la teoría y la praxis* (pp. 13-22). Bilbao, País Vasco: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitateko Argitaipen Zerbitzua.
- Asencio, R. H. 2013. ¿De qué hablamos cuando hablamos de participación comunitaria en la gestión del patrimonio cultural? *Revista Argumentos*, 7 (3), 25-33.
- Bocanegra Barbecho, L.; Toscano, M. & Delgado Anés, L. 2017. Co-creación, participación y redes sociales para hacer historia. Ciencia con y para la sociedad. *Historia y Comunicación Social*, 22(2): 325-346. Doi: 10.5209/HICS.57847.
- Brown, K; Davis P. & Rasposo L. (Eds.). 2019. *On Community and Sustainable Museums. Sobre Museos Comunitarios y Sostenibles*. Proyecto EU- LAC Museums.
- Burón Díaz, M. 2012. Los museos comunitarios mexicanos en el proceso de renovación museológica. *Revista de Indias* 72 (254), 177-212. doi:10.3989/revindias.2012.007
- Camarena Ocampo, C.; Morales Lersch, T. & García, C. 1994. Pasos para crear un museo *Programa para Museos Comunitarios y Ecomuseos*. México DF: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.
- Castillo Mena, A. (Ed.) 2015. *Actas del II Congreso de Buenas Prácticas en Patrimonio Mundial: Personas y Comunidades*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Castillo Mena, A. 2016. Relaciones entre ciudadanía y agentes patrimoniales desde la perspectiva de la investigación académica: retos pendientes en la gestión del patrimonio cultural. *Revista PH*, 90: 205-207.

- Chaparro, M. G. 2017. Los avatares de una colección en ámbitos municipales: el Museo Etnográfico Dámaso Arce (Olavarría, Argentina). *Boletim do Museu Paraense Emilio Goeldi. Ciências Humanas*, 12 (2): 595-613, mayo-agosto. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1981.81222017000200018>
- Chaparro, M. G. 2019. Audiovisual *25 años, Museo y Archivo Histórico de Sierras Bayas*, [https://www.youtube.com/watch?v=IjXgO3YPT9I&feature=share&fbclid=IwAR0jmKAW6Gy1UoJ59ctn1\\_NLOUZNNAWPanu0o5htJD1L2A-fBUBiWuNpO8M](https://www.youtube.com/watch?v=IjXgO3YPT9I&feature=share&fbclid=IwAR0jmKAW6Gy1UoJ59ctn1_NLOUZNNAWPanu0o5htJD1L2A-fBUBiWuNpO8M). Buenos Aires: Facso Producciones UNICEN.
- Chaparro, M. G.; M. Borgo; P. Degele & Vergara, D. 2013. Los Estudios de Público Escolar y la Comunicación de la Arqueología. *Revista del Museo de La Plata, Antropología*, 13 (87): 459-474.
- Chaparro, M. G.; V. Contissa & Demaría, M. 2019. Informe de Conservación del Museo y Archivo Histórico de Sierras Bayas. Primera parte del Proyecto Diseño y Ejecución del plan de manejo (págs. 71). Argentina, Olavarría.
- Declaración de Oaxtepec 1984. Reunión Ecomuseos. Territorio – Patrimonio – Comunidad. Morelos, México.
- Declaración de Xochimilco 1998. Museos, Museología y Diversidad Cultural. Reuniones de trabajo del ICOFOM-LAM, Comité Internacional de Museología para América Latina y el Caribe del ICOM. Xochimilco, México.
- Degele, P.; M.G. Chaparro & Conforti, M. E. 2018. El estudio de las percepciones sociales en una Reserva Natural de la provincia de Buenos Aires. Un análisis de gestión patrimonial. *Revista Mundo de Antes*, 12 (1): 187-211.
- Durston, J. & Miranda, F. (Comp.) 2002. Experiencias y metodología de la investigación participativa. *Serie Políticas Sociales*, 58. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Naciones Unidas. Santiago de Chile: CEPAL-ECLAC.
- Endere, M. & Iturburu, M. 2010. La protección del patrimonio cultural en los municipios argentinos. *Revista Jurídica*, 5 (5), 13-37.
- Endere, M. L; Chaparro, M. y Conforti, M. E. 2018. Making Cultural Heritage Significant for the Public. The Role of Researchers in Encouraging Public Awareness and Local Pride. *Public Archaeology*, DOI: <https://doi.org/10.1080/14655187.2018.1499390>.
- Espinoza Neupert B, 2019. La Mesa de Santiago. Una forma diferente de pensar en la museología. En K. Brown; P. Davis & L. Rasposo L. (Eds.) *On Community and Sustainable Museums. Sobre Museos Comunitarios y Sostenibles* (pp. 9-13). Proyecto EU- LAC Museums.
- Fals Borda, O. 1978. *Por la praxis: el problema de cómo investigar la realidad para transformarla*. Colombia, Bogotá: Federación para el Análisis de la Realidad Colombiana (FUNDARLO).
- Freire, P. 1985. *Pedagogía del oprimido*, cuarta edición. Argentina, Buenos Aires: Siglo XXI.
- Gianotti García, C.; Barreiro Martínez, D. & Vienni Baptista, B. (Coord.). 2014. *Patrimonio y Multivocalidad. Teoría, práctica y experiencias en torno a la construcción del conocimiento en Patrimonio*. Montevideo: CSIC Biblioteca Plural y Universidad de la República de Uruguay.
- Guber, R. 2004. *El salvaje metropolitano. Reconstrucción del conocimiento social en el trabajo de campo*. Buenos Aires: Paidós.
- ICOM 1972. Declaración de la Mesa Redonda de Santiago de Chile. Chile.
- Ley N° 10.419/86. Creación de la Comisión Provincial de Patrimonio cultural de la Provincia de Buenos Aires, Argentina (1986).
- Martín, J. A; Domínguez Pérez, M. & Castillo Mena, A. 2021. La activación de la ciudadanía como estrategia para la sostenibilidad turística en lugares patrimoniales cercanos a la gran ciudad. El caso de la región madreña. *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 19 (4): 695-711. DOI: <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2021.19.045>
- Messineo, P. & Barros, M. 2009. Las ocupaciones arqueológicas del Holoceno tardío en la cuenca superior del arroyo Tapalqué (partido de Olavarría). En Endere, M. y Prado J. (Eds.), *Patrimonio, ciencia y comunidad. Su abordaje en los partidos de Azul, Olavarría y Tandil* (pp. 165-184). Argentina, Olavarría: Combessyes.
- Myers, D.; Smith, S. & Ostergren, G. (Eds.) 2009. Consensus Building, Negotiation, and Conflict Resolution for Heritage Place Management. Proceedings Workshop, Los Angeles: Getty Conservation Institute. [http://hdl.handle.net/10020/gci\\_pubs/consensus\\_building](http://hdl.handle.net/10020/gci_pubs/consensus_building)
- Millán, M.; Chaparro, M. G. & Mariano, M. 2019. Diálogos interculturales sobre territorios ancestrales en la provincia de Buenos Aires, Argentina. *Íconos - Revista de Ciencias Sociales*, 63:161-184, DOI: <http://dx.doi.org/10.17141/iconos.63.2019.2951>
- Montero Rivas, M. 2012. El concepto de intervención social desde la perspectiva psicológico-comunitaria. *Revista MEC-EDUPAZ 1*: 54-76.

- Morales, T. & Camarena, C. 2019. Primeros pasos para crear un museo comunitario. En K. Brown; P. Davis & L. Rasposo L. (Eds.) *On Community and Sustainable Museums. Sobre Museos Comunitarios y Sostenibles* (pp. 84-95). Proyecto EU- LAC Museums.
- Ordenanza municipal N° 1771/94. Creación del Museo y Archivo Histórico en la localidad de Sierras Bayas, partido de Olavarría.
- Ordenanza municipal N° 3934/16. Creación del Registro del Patrimonio Histórico Cultural del Municipio de Olavarría.
- Paz, C. 2009. El desarrollo de la minería en el partido de Olavarría. Su abordaje desde la arqueología industrial. En Endere, M. y Prado, J. (Eds.), *Patrimonio, ciencia y comunidad. Su abordaje en los partidos de Azul, Olavarría y Tandil* (pp. 283-302). Olavarría: Combessyes.
- Pérez Santos, E. 2000. *Estudios de visitantes en museos. Metodología y aplicaciones*. Madrid: Trea.
- Prats, L. 2004. *Antropología y Patrimonio*. Barcelona: Ariel.
- Sánchez-Carretero, C.; Muñoz-Albaladejo, J.; Ruiz-Blanch, A. & Roura-Expósito, J. 2019. *El imperativo de la participación en la gestión patrimonial*. España, Madrid: Consejo Superior de Investigaciones Científicas.
- Santacana I Mestre, J. & N. LLonch Molina 2008. *Museo local: la cenicienta de la cultura*. España, Gijón: Trea.
- Schmilchuk, G. 1996. Venturas y desventuras de los estudios de público. *Cuicuilco*, 3 (7): 31-57.
- Simon, N. 2010. *The Participatory Museum*. Lightning Source Inc. Recuperado de: [www.participatory-museum.org](http://www.participatory-museum.org)
- UNESCO 2014. *Gestión del patrimonio mundial cultural. Manual de referencia*. UNESCO, París.
- UNESCO 2015. Recomendación relativa a la Protección y Promoción de los Museos y Colecciones, su Diversidad y su Función en la Sociedad. Conferencia General. Recuperado de: [http://portal.unesco.org/es/ev.php\\_URL\\_ID=49357&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/es/ev.php_URL_ID=49357&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)
- Villasante, T. 2006. *Desbordes creativos. Estilos y estrategias para la transformación social*. Madrid: Catarata.
- Villasante, T. 2010. Reflexividades socio-práxicas: Esquemas metodológicos participativos, *Cuadernos CIMAS*. Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible.
- Vitancurt, J. 2014. La gestión de Paisaje Protegido Laguna de Rocha como proceso participativo, de diálogo y construcción de confianzas. En C. Gianotti García, D. Barreiro Martínez y B. Vienni Baptista (Coord.), *Patrimonio y Multivocalidad. Teoría, práctica y experiencias en torno a la construcción del conocimiento en Patrimonio* (pp. 125-147). Uruguay, Montevideo: CSIC Biblioteca Plural y Universidad de la República de Uruguay.

## Notas

- <sup>1</sup> El partido de Olavarría cuenta con 110.000 habitantes distribuidos principalmente en la ciudad homónima cabecera y en menor medida, en las localidades de Sierras Bayas, Villa Alfredo Fortabat, Sierra Chica, Hinojo, Colonia Hinojo, Colonia San Miguel, Colonia Nievas, Espigas y varios pequeños poblados rurales.
- <sup>2</sup> Para ver una discusión acerca de qué se entiende por comunidad ver Burón Díaz (2012).
- <sup>3</sup> Según Pérez Santos (2000: 113), es la tendencia de dar una imagen de sí mismo socialmente aceptable o lo que el entrevistado considere socialmente aceptable a través de las respuestas del cuestionario.
- <sup>4</sup> Según la última actualización el inventario (del 2008) la colección posee 1.300 piezas, donde se destacan aquellas vinculadas a la estación del ferrocarril y herramientas asociadas a la producción calera y cementera, objetos de la vida cotidiana donadas por los pobladores, mayormente inmigrantes. La mayoría de los objetos fueron donados, o están en calidad de préstamo a la primera comisión que creó el museo en 1994. Otra parte importante de la colección es documental, incluye fotografías, libros, registros, partituras y archivos personales y familiares.
- <sup>5</sup> Este plan fue elaborado junto a la estudiante de la carrera de arqueología Yanina Morey en el marco de la materia Legislación y Manejo de Recursos Culturales (FACSO-UNICEN).
- <sup>6</sup> En este trabajo no se va a desarrollar la sección propositiva del plan de manejo.
- <sup>7</sup> Horarios de atención son: miércoles y jueves de 7 a 13hs, viernes, sábados, domingos y feriados de 14 a 18hs.

*Recibido:* 27/02/2021

*Reenviado:* 20/03/2022

*Aceptado:* 21/03/2022

*Sometido a evaluación por pares anónimos*