



**Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación**

**Título del documento: Reconstruir y coproducir memoria : propuesta comunicacional y educativa para el Museo IMPA**

**Autores (en el caso de tesis y directores):**

**Romina Andrea Capitelli**

**Leandro Nicolás Gallardo**

**Malvina Leonor Silba, tutora**

**Mariano Chervin, co-tutor**

**Datos de edición (fecha, editorial, lugar,**

**fecha de defensa para el caso de tesis: 2021**

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.  
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: [https://creativecommons.org/choose/?lang=es\\_AR](https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR)





Facultad de Ciencias Sociales



**RECONSTRUIR  
Y  
COPRODUCIR  
MEMORIA**



**RECONSTRUIR y COPRODUCIR MEMORIA**  
Propuesta comunicacional y educativa para el Museo IMPA



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Sociales  
Carrera de Ciencias de la Comunicación

**Tesina de grado**

**Reconstruir y coproducir memoria. Propuesta comunicacional y educativa para el Museo IMPA.**

Autores:

Romina Andrea Capitelli  
28.749.108  
[rocapitelli@gmail.com](mailto:rocapitelli@gmail.com)

Leandro Nicolás Gallardo  
37.247.381  
[nicolasgallardo92@gmail.com](mailto:nicolasgallardo92@gmail.com)

Tutora: Dra. Malvina Silba  
Co-tutor: Lic. Mariano Chervin

# Índice

AGRADECIMIENTOS.....	5
----------------------	---

## Introducción

Presentación de la investigación.....	7
Presentación institucional: el Museo IMPA.....	8
Marco teórico .....	13
Los museos y el Paradigma Emergente en Museología (PEM) .....	13
El museo como lugar de memoria y transmisión cultural .....	15
¿Cuál es el aporte del PEM para pensar a la memoria y la transmisión? .....	18
Consideraciones metodológicas .....	20
Presentación de nuestros y nuestras informantes.....	22
Repensando las subjetividades: un compromiso reflexivo .....	26
Organización del trabajo .....	29

## Capítulo I

### La construcción de “un sitio para la memoria de la clase trabajadora”

I. 1. Introducción .....	31
I. 2. Momento de organización: de la “Investigación Acción Participativa” a la “memoria social” .....	33
I. 3. Hacia la institucionalización: el contraste de expectativas entre el grupo académico y el grupo militante .....	37
I. 4. Momento de institucionalización: la línea de tiempo y la literalización de la memoria.....	43
I. 5. Recapitulación .....	48

## Capítulo II

### La transmisión cultural en Museo IMPA

II. 1. Introducción .....	50
II. 2. El mensaje cultural del Museo IMPA: "resistencia" y "compañerismo" para la "transformación social".....	51
II. 3. Visita guiada a escuelas: cómo transmite el Museo IMPA su mensaje cultural .....	54

II. 3. 1. Entre lo experiencial y lo expositivo: reflexiones sobre las formas de transmisión que atraviesan la exposición .....	56
II. 3. 2. “Educadores” y “educadoras”: las estrategias de transmisión en las visitas guiadas.....	62
II. 4. Recapitulación .....	68

## Capítulo III

### **Proyecto comunicacional: “Museo IMPA: mediador cultural de la fábrica de ideas”**

III. 1. Enunciación del problema .....	71
III. 2. Antecedentes .....	72
III. 3. Justificación .....	74
III. 4. Población beneficiaria .....	79
III. 5. Objetivos .....	79
III. 6. Propuesta de trabajo .....	80
III. 6. 1. Actividades .....	83
III. 6. 2. Metas .....	88
III. 6. 3. Resultados esperados .....	88
III. 6. 4. Criterios de evaluación .....	90

## Capítulo IV

### **Aproximaciones finales**

Balance general .....	93
Desafíos y expectativas con la ejecución del proyecto.....	95
Bibliografía.....	98
Anexo .....	103

## AGRADECIMIENTOS

Nos gustaría comenzar estas páginas haciendo mención y dándoles las gracias a las personas que nos apoyaron, motivaron y acompañaron a lo largo del proceso de producción de la tesina.

Por empezar, a todos los amigos, las amigas, los y las familiares y nuestras parejas. Ese círculo de personas cercanas que tuvieron muchísima paciencia en vernos terminar el trabajo, entendieron el tiempo y el esfuerzo que requería de nuestra parte, y comprendieron el malestar o la ansiedad que podía ocasionalmente generarnos.

A los equipos docentes de las cátedras en las que somos ayudantes, de las materias Teorías y Técnicas de Grupo (Cátedra ex Ferrarós) y Principales Corrientes del Pensamiento Contemporáneo (Cátedra Marturet). Su acompañamiento en cuanto a recomendaciones bibliográficas, enfoques teóricos y de posibles tutores y tutoras para el trabajo fueron de suma utilidad para concluir la tarea; sumado a su paciencia por esperarnos a cumplir este requisito para obtener finalmente la licenciatura.

A Vanesa Zito Lema, docente de Teorías y Técnicas de Grupo, quien a su vez es voluntaria en el Museo IMPA. Vanesa fue quien nos habilitó la entrada a la institución y nos dio la idea de utilizarla como insumo de trabajo para desarrollar una tesina de intervención. Desde el primer día que la visitamos no hizo más que darnos material, asesoramiento y hasta su propio tiempo para delimitar la propuesta.

A Mónica, Margarita, Lila, Alfredo y Ana, es decir, a los voluntarios y las voluntarias del Museo IMPA. Por su apertura al dejarnos recopilar la información para avanzar tanto con la investigación como con el desarrollo de la propuesta, y su excelente predisposición al ayudarnos en cuanto duda o necesidad tuviéramos. Esperamos que la propuesta cumpla con sus expectativas.

A todo y toda integrante de IMPA, la “fábrica de ideas”, como dice la gente del Museo. Nos dieron un espacio donde ensayar el diseño de un proyecto comunicacional y educativo, así como también una oportunidad de reflexionar acerca de nuestra propia práctica profesional en un entorno abierto a la transformación y a la diversidad de propuestas.

Al encuentro *Comunicación y Educación en Museos. Las tesinas como espacio de producción de conocimiento*, organizado por la Cátedra Landau de Tecnologías Educativas en mayo de 2019. Sin dudas nos resultó un espacio que muy útil para darle forma a nuestra propuesta de trabajo; y nos sirvió a su vez para percatarnos de lo apropiado que era el cruce

entre educación, comunicación y cultura para todo Museo que quiera reflexionar en cómo planificar visitas educativas dirigidas a diferentes tipos de públicos.

A compañeros y compañeras de la Carrera de Comunicación, que en distintas ocasiones escucharon acerca de nuestro trabajo, lo leyeron y nos sugirieron cambios o ideas para poder encararlo.

A los y las docentes que, si bien no pudieron tutorearnos, nos dieron pautas y sugerencias para pensar la tesina. En especial a Rafael Blanco, que fue quien nos contactó con quienes asumieron esa tarea.

Y, por último, a nuestros tutores Malvina y Mariano. Nos enseñaron con mucha paciencia y dedicación qué era investigar y cómo hacerlo. Entendieron nuestras dificultades y frustraciones durante todo el proceso, y nos acompañaron a resolverlas con comprensión, esmero y respuestas certeras. Sin dudas es por su tutoría que nuestra idea inicial pudo convertirse en tesina de grado.

## Introducción

### Presentación de la investigación

El objetivo de esta tesina es analizar las lógicas con las que el equipo de voluntarias y voluntarios del Museo IMPA construye y transmite la memoria de los trabajadores y las trabajadoras de la fábrica, para posteriormente diseñar un proyecto comunicacional que permita co-construirla con el público juvenil que asiste a sus visitas guiadas. El Museo está ubicado dentro de una de las primeras empresas autogestionadas en Argentina, La Industria Metalúrgica y Plástica Argentina (IMPA), recuperada por sus propios trabajadores y trabajadoras en el año 1998. Desde entonces, la fábrica contiene en su interior diferentes propuestas educativas y culturales abiertas al uso de toda la comunidad y su experiencia se transformó en un símbolo, en un ejemplo a seguir para otras empresas abandonadas por sus patrones.

El interés en este tema surge a partir de los primeros contactos con una de sus guías e investigadoras, Virginia<sup>1</sup>, a quien conocimos en una materia que cursamos en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires (UBA). A partir de entonces, la autora de esta tesina se volvió ayudante en esa cátedra. Cuando Virginia supo que teníamos que presentar este trabajo para poder recibirnos, nos comentó que era voluntaria en el Museo y que se encontraba en búsqueda de colaboradores para trabajar en diferentes tareas (como conservación del patrimonio, investigación, educación, etc.). Como también estaba al tanto de que habíamos cursado otras materias relacionadas con problemáticas educativas y comunicacionales, Virginia nos planteó que sería interesante que viéramos qué sucedía en sus visitas guiadas dirigidas a escuelas secundarias, que le dejaban “gusto a poco”<sup>2</sup> y que sentía que necesitaban “otra vuelta de tuerca”. El planteo nos resultó atractivo, ya que nos permitiría atender a la dimensión comunicacional de un espacio educativo; tanto para realizar una investigación que se convierta en tesina como también para confeccionar un proyecto que contribuya a dar esa “vuelta de tuerca” deseada que contemple los hallazgos de lo investigado. A los fines de cumplir nuestro objetivo realizamos cinco observaciones de visitas guiadas, una entrevista grupal a los y las integrantes del Museo<sup>3</sup> y cinco entrevistas a quienes consideramos

1 A fines de que la identidad y las declaraciones de los y las informantes sean confidenciales, todos los nombres propios citados a lo largo del trabajo fueron reemplazados por pseudónimos.

2 De aquí en adelante, los términos entrecomillados refieren a expresiones nativas obtenidas en campo.

3 En la que además les compartimos un informe con apreciaciones de lo observado y avances del proyecto comunicacional que pensábamos proponerles.

informantes claves. Todo este trabajo de campo fue hecho entre abril y noviembre del año 2019.

Pensamos que el tema resulta de interés para una tesina de licenciatura en Ciencias de la Comunicación ya que logramos aplicar diferentes conceptos trabajados a lo largo de la carrera en el análisis de un caso concreto. En primer lugar, nos permitió recuperar reflexiones teóricas acerca de la memoria desde una óptica política, en un museo que habilita a que voces como la de los trabajadores y las trabajadoras de IMPA sean consideradas en la reconstrucción del pasado. Además, pensar cuál es la importancia o la utilidad de trabajar esa memoria en el presente junto a visitantes de escuelas secundarias nos invitó a reflexionar acerca de las formas de transmisión cultural que resultan pertinentes para interpelar a públicos jóvenes. De esta manera, nuestros planteos no versan únicamente en cómo transmitir los contenidos propuestos durante la visita guiada. Más bien, se hace énfasis en la reapropiación que de ellos hicieron los y las estudiantes, para poder reconstruir desde ahí el funcionamiento actual de esta experiencia. Y, por otro lado, este recorrido también nos habilitó a preguntarnos por la concepción de los y las guías respecto a las juventudes que visitan el Museo; haciendo especial hincapié en qué piensan que deberían saber los alumnos y las alumnas de escuela secundaria, y qué debería interesarles de lo expuesto.

Tales problematizaciones fueron un insumo central para confeccionar una propuesta que busca incorporar nuevas formas de transmisión en el interior del Museo y de reflexión en torno al pasado institucional de IMPA. Es por eso que la tesina no se detiene únicamente en el análisis teórico de lo observado en campo, sino que se sirve de sus reflexiones para el desarrollo de un proyecto comunicacional que trabaja críticamente sobre las dificultades analizadas.

### **Presentación institucional: el Museo IMPA**

El Museo IMPA se inaugura en diciembre del año 2012. Está ubicado en el barrio de Almagro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y, como vimos, funciona dentro de una de las primeras fábricas autogestionadas del país. En el año 1998, IMPA atrajo la atención de varios medios de comunicación y profesionales de las ciencias sociales por haber dado una solución inédita a la crisis socioeconómica de la década de 1990 y principios de los años dos mil en Argentina: la toma del predio productivo, abandonado y vaciado por sus patrones, y su posterior gestión a cargo de sus trabajadores y trabajadoras. Desde entonces, y sobre todo a partir de la crisis económica y social del 2001, su experiencia fue un ejemplo a seguir para

otras fábricas que atravesaron situaciones similares y se convirtió en un símbolo de la lucha obrera al demostrar que conservar la fuente de trabajo sin patrones era posible. Además, fue de los primeros espacios recuperados en instaurar un modelo de cooperativa de trabajo en donde también funcionan propuestas educativas y culturales (Svampa, 2005), entre las que se encuentra el Museo. El interés por esta institución presenta varios puntos que son necesarios explicitar para el acercamiento y abordaje de nuestro trabajo. En primer lugar, es importante hacer un breve relevamiento de las particularidades del perfil institucional y sus actores principales.

La institución es dirigida por Mirta Piazza y se compone de ocho voluntarios y voluntarias, provenientes en su mayoría del ámbito académico universitario, todos con disponibilidad horaria parcial. Conjuntamente se encargan de la gestión del Museo. Cada integrante de este equipo tiene bagajes profesionales y académicos distintos, ya que son licenciados y licenciadas en Historia, Psicología, Sociología, Diseño Gráfico o Museología. Si bien la mayoría tiene experiencia docente y en investigación académica, no todos y todas siguieron la misma trayectoria. Además, sus edades varían entre los treinta y setenta años, por lo que sus posibilidades de participación también son diferentes en cuanto a las tareas que requieran esfuerzo físico (como mover objetos pesados para su exposición o encargarse de visitas guiadas que impliquen estar de pie o en movimiento la mayor parte del tiempo, por ejemplo).

En relación a la infraestructura edilicia, señalamos que dista de la solemnidad típica de un museo, ya que no se trata de un edificio ajeno al circuito barrial, sino que funciona en una fábrica presente en la zona desde fines de los años veinte. Además cabe aclarar que, desde el acontecimiento de la toma en el año 1998, IMPA recibió el apoyo de vecinos, vecinas y referentes de organizaciones políticas, barriales y educativas que querían que sus trabajadores y trabajadoras consiguieran la expropiación del predio. Esto se tradujo en que les dieran comida y abrigos mientras ocupaban el espacio, y asesoramiento legal y acompañamiento en la calle para lograr que su situación sea visibilizada y resuelta por las autoridades estatales de aquel entonces. Una vez recuperada, la fábrica dio lugar a diversas propuestas culturales y educativas<sup>4</sup> que llevaron a que IMPA también sea “importante” para la vida de muchos y muchas de los y las participantes de sus propuestas, tal como declaran en la primera revista institucional del Museo (Robertazzi y Murúa, 2013). Por dentro, en líneas generales, se puede definir como un inmenso galpón que contiene sectores atiborrados de objetos y maquinarias

4 Entre las que, además del Museo, se encuentran colectivos como el Centro Cultural La Fábrica, un bachillerato popular, la Universidad de los Trabajadores, Radio Semilla y el estudio de televisión Barricada TV.

que cumplen distintas funciones de acuerdo a los colectivos a los que pertenezcan. Uno de los espacios que rompe con esta estética es un patio interno rodeado de plantas y paredes intervenidas por artistas populares. En el exterior, esos murales se repiten y refieren a temáticas vinculadas a las luchas obreras.

Delimitando las actividades que ofrece el Museo, las visitas que propone son de dos tipos: las abiertas al público general -que se realizan una vez al mes- y las dirigidas a escuelas -en su mayoría, de nivel secundario-. Las visitas mensuales que se realizan para la audiencia general son promocionadas a través del Facebook Museo IMPA. Generalmente concurren a este tipo de encuentros estudiantes y docentes de carreras terciarias o universitarias interesados e interesadas en temáticas sociales, modelos de producción alternativos y la historia de la fábrica autogestionada, así como también artistas vinculados y vinculadas a la lucha obrera. Las instituciones interesadas en el recorrido guiado deben contactarse con el Museo a través de la web o su perfil de Facebook, que luego les comparte por mail un formulario<sup>5</sup> para concretar un día y un horario para la visita. Además, el Museo participa anualmente desde el año 2013 del evento “La noche de los Museos”, organizado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Una de las particularidades más destacables del Museo IMPA es que lo que expone es la visita guiada. La exhibición se monta y se desmantela el día de cada visita, en función de la conservación de los materiales y el uso de los espacios por otros colectivos, y los objetos exhibidos sólo pueden apreciarse cuando los encargados y las encargadas del recorrido llevan a su público al lugar donde se hayan presentado. En este sentido, se diferencia de otros museos por no habilitar a sus visitantes un recorrido de tipo individual, sin visita guiada. En el antiguo sector de laminación, espacio cedido por los trabajadores y las trabajadoras para el funcionamiento del Museo, están ubicados cuatro paneles que responden a distintos momentos que atravesó la fábrica<sup>6</sup>: 1) empresa privada, entre los años 1928 y 1946; 2) empresa estatal, entre los años 1946 y 1961; 3) cooperativa, entre los años 1961 y 1998; y 4) empresa recuperada por sus trabajadores, desde el año 1998 hasta el presente. Compartimos imágenes del recorrido guiado en el sector y de uno de sus paneles a modo de ejemplo, en la figura 1 y 2, respectivamente.

<sup>5</sup> El formulario, disponible en el anexo de la tesina, solicita la siguiente información: nombre de la institución, datos de contacto (teléfono, mail), cantidad de estudiantes, cantidad de profesores- acompañantes e interés por visitar el Museo.

<sup>6</sup> Momentos que, a su vez, coinciden con la línea de tiempo creada por los voluntarios y las voluntarias para dar cuenta de la historia de IMPA. También está disponible para su consulta en el anexo de este trabajo.

## Figura 1

*Recorrido guiado por el antiguo sector de laminación*



Nota. Sin título [Fotografía], por Museo IMPA, 2017, Facebook (<https://www.facebook.com/MuseoImpa/photos/1431243950221830>). CC BY 2.0.

**Figura 2**

*Panel de la tercera etapa histórica de la fábrica: Cooperativa (1961-1998)*



*Nota.* Sin título [Fotografía], por Museo IMPA, 2015, Facebook (<https://www.facebook.com/MuseoImpa/photos/981847168494846>). CC BY 2.0.

Actualmente IMPA no dispone de suministro eléctrico brindado por una distribuidora de energía, por lo que utilizan generadores de electricidad para iluminar el lugar y hacer que sus máquinas funcionen. Sin embargo, el ruido que producen dificulta que el sector pueda ser utilizado para las actividades del Museo. La visita consiste, en todos los casos, en el recorrido a través de los paneles y el desarrollo más detallado de las etapas por parte de un voluntario o una voluntaria. Si es abierta al público general, se habilita una vitrina de exposición con objetos construidos en la fábrica; y si es a alguna institución educativa, se propone un recorrido por los pisos superiores de la fábrica. Allí se puede observar a los y las trabajadoras en sus tareas cotidianas, quienes, salvo algunas mínimas interferencias, continúan con sus labores más allá de la mirada del público que recorre sus instalaciones.

Por otro lado, es importante destacar que el Museo IMPA recupera la memoria de sujetos subalternos que suelen estar ausentes en la mayor parte de los discursos referentes a

la historia argentina (Sarlo, 2012); en este caso, de los trabajadores y las trabajadoras de una de las primeras fábricas recuperadas del país. Actualmente son alrededor de veinte personas que se ocupan de su gestión. Parte de ellos y ellas vivenciaron la toma, otros y otras ingresaron luego. Entendemos que todo museo responde a una construcción intelectual e ideológica, de carácter político, social y cultural, que favorece la presentación de ciertas ideas respecto a otras que quedan ocultas (Coca Jiménez, 2009), por lo que es importante señalar que el Museo IMPA genera en este sentido un relato que consideramos alternativo a la lógica de los museos comerciales o estatales<sup>7</sup>. Su patrimonio, tanto material y simbólico, refiere al derecho a recordar y transmitir un legado, específicamente de la memoria obrera y de la fábrica recuperada. Tal como lo expresan en una revista de investigación académica, el equipo de voluntarios y voluntarias del Museo entiende la importancia del pasado para proyectar una sociedad “más solidaria”, sin caer en la “nostalgia” ni la “idealización” (Robertazzi y Polín, 2015). De esta manera, la memoria no sólo se presenta como una manera de resguardar experiencias particulares frente al paso del tiempo, sino también como una forma de entender nuestras coyunturas actuales y pensar en futuros posibles bajo una óptica de “lucha” y “compañerismo”.

## **Marco teórico**

### *Los museos y el Paradigma Emergente en Museología (PEM)*

Según la definición del *International Council of Museums*, un museo es una institución “abierta al público que adquiere, conserva, estudia, expone y difunde el patrimonio material e inmaterial de la humanidad con fines de estudio, educación y recreo” (ICOM, citado en Franco-Avellaneda, 2013, p. 39). De todas maneras, cabe aclarar que no desarrollaron siempre exactamente las mismas funciones. Los museos aparecen en Occidente durante la segunda mitad del siglo XVIII, época de grandes revoluciones tanto a nivel sociopolítico como técnico (Gómez Cervantes, 2016). Puede resultar llamativo que instituciones que conservan objetos del pasado surjan en un momento de constantes cambios. Sin embargo, es pertinente la aclaración de Andreas Huyssen (1995) quien nos hace poner el foco en que “no es la conciencia de tradiciones seguras lo que marca los comienzos del museo, sino su pérdida, combinada con un

<sup>7</sup> Que tienden a montar sus exposiciones basándose en historias de corte universal u oficiales, con lo que otras lecturas del pasado quedan excluidas. En este sentido, Andreas Huyssen (1995) argumenta que el reclamo de los sectores subalternos a los que aludimos luchan tanto dentro como fuera de instituciones culturales para volver visible lo omitido por la museología tradicional; reivindicando no solo el pluralismo identitario, sino también su derecho a la memoria como demanda simbólica y política.

deseo estratificado de (re-)construcción” (p. 58). Es por esto que el autor también los vincula a la modernidad: no aparecieron únicamente para resguardar y conservar piezas que podrían perderse ante el paso del progreso modernizador, sino también para construir una narrativa en torno al pasado en base a los intereses del presente; que en el caso de los museos de artes y de historia, sobre todo desde finales del siglo XIX y principios del XX, fue la instauración de discursos que legitimen la grandeza de los recientes Estados-Nación y disciplinen a su población mediante su conocimiento y respeto (Gómez Cervantes, 2016). Por lo tanto, también consideramos a los museos como espacios donde se interpreta la historia y se la pone en escena para cumplir con fines ideológicos y políticos determinados (Dujovne, 1995).

A lo largo de su recorrido, las instituciones museísticas adoptaron diferentes paradigmas que se reflejaron en sus funciones predilectas y sus formas de gestión. Ante la pérdida de hegemonía de los grandes discursos modernos, se abrió un nuevo período que modificó el lugar del museo como guardián historicista de tesoros del pasado para convertirse en promotor de la industria de la cultura (Panozzo Zenere, 2018). El museo elitista y bastión de la alta cultura, empezó a correrse de escena para transformarse en medio de comunicación de masas (García Canclini, 2001; Huyssen, 1995; Verón, 1992). A partir de ello, estas instituciones hoy buscan el modo de hacerse más accesibles al público general. Para lograrlo, se apoyan en su función educativa y en la oferta de servicios, como las visitas guiadas, producto del crecimiento de la función cultural y de la ampliación de sus audiencias. Las nuevas estrategias comunicacionales y las formas de transmisión se corresponden al cambio de expectativas de un público ávido del entretenimiento mediático y de experiencias vinculadas al espectáculo. Satisfacer esta demanda puede resultar sumamente útil para acercar públicos, pero también consideramos riesgosa la posibilidad de que la espectacularidad elimine la reflexión. En este sentido, nos preguntamos si el rol educador asumido por el museo bajo estas características no termina reforzando una actitud pasiva por parte de la audiencia; en lugar de que rompa el silencio e interrogue lo que se le proponga (Dujovne, 1995). En relación a este planteo, nuestro objetivo es que la propuesta del Museo IMPA se vuelva más atractiva, pero sin perder su carácter como espacio reflexivo.

Las transformaciones más importantes experimentadas por las instituciones museísticas en las últimas décadas se construyeron sobre la base de una nueva valoración de su función de transmisión cultural y una reflexión sobre la institución a partir de su público. Entendemos como prioritario atender los intereses y saberes de los y las visitantes del Museo, de allí que consideramos de suma importancia los postulados del Paradigma Emergente en Museología (PEM de ahora en más). Esto implica considerar al museo como el espacio ideal donde se crea

una comunidad de aprendizaje mediante la negociación y el diálogo entre los visitantes y la exposición. Opuesto a este postulado del paradigma emergente, se encuentra el paradigma tradicional, para el cual el museo es una institución subsidiaria de la educación formal, centrado en el modelo expositivo como forma predilecta de transmisión (Zavala, 2006). En cambio, desde el PEM lo esencial de una exposición es el diálogo que se produce entre el contexto del visitante y la experiencia de visita (Fisman y Pasman, 2019), cuestión que genera pertinencia para la vida cotidiana y el contexto social del visitante. De esta manera, la visita se convierte en un importante lazo emocional de carácter intercultural e intergeneracional. Los educadores y las educadoras de un museo son quienes median en el vínculo que establece entre los y las visitantes con este patrimonio (Fisman y Pasman, 2019). Estos postulados resultan de vital importancia ya que, por un lado, encontramos en el PEM el encuadre para encarnar nuestra propuesta en relación a las prácticas comunicacionales y educativas del Museo. Y, por el otro, las reflexiones de este paradigma nos habilitan a pensar tal proyecto desde una categoría problematizada por los voluntarios y las voluntarias en su primera revista para referirse a IMPA: la de “fábrica de ideas”, con la que refieren a su capacidad de dar lugar a actividades transformadoras de “estructuras económicas, políticas y psicosociales” mediante la participación en “debates” (Robertazzi y Murúa, 2013).

### *El museo como lugar de memoria y transmisión cultural*

Consideramos que la decisión de formar un museo dentro de una fábrica recuperada para construir así la memoria de sus trabajadores y trabajadoras se enmarca dentro de un fenómeno tanto histórico como teórico que lo excede. En este sentido, Andreas Huyssen (2002) y Beatriz Sarlo (2012) coinciden en que diversos grupos sociales subalternos comenzaron a poner en cuestión los relatos totalizadores de las instituciones modernas luego de la revuelta del Mayo Francés<sup>8</sup> a fines de los años sesenta, con la finalidad de hacer oír su voz. También afirman que la preocupación por esta demanda forma parte de un clima de época, en el que tanto la academia como la industria del entretenimiento empezaron a prestar atención a las historias orales de lo que dio en llamarse “nuevos movimientos sociales”, desde donde se promovieron historiografías disidentes o revisionistas. Para Huyssen, este “giro subjetivo” se ve acompañado por un proceso de *musealización*, caracterizado por el interés de los sujetos contemporáneos en consumir productos y visitar sitios que puedan ser rotulados como históricos. Dejando en claro que no es una problemática que pueda ser atribuida sólo a los

8 Y, en el caso argentino, luego del Cordobazo (Sarlo, 2012).

museos, el concepto alude al cambio de sensibilidad producido por las innovaciones técnicas, culturales y científicas que expanden la sensación de vivir en un presente en constante cambio; lo que llevaría a provocar angustia, identidades endeble y necesidad de recordar (Huysen, 2002).

El impacto conjunto del giro subjetivo y la musealización ha llevado a la proliferación de lugares o sitios de memoria (Borsani, 2003; Huysen, 2002; Nora, 2008). Pierre Nora (2008) los define como espacios con voluntad de memoria; y son “lugares” tanto a nivel material, como simbólico y funcional:

“(…) es material por su contenido demográfico; funcional por hipótesis, dado que asegura a la vez la cristalización del recuerdo y su transmisión; pero simbólico por definición, pues caracteriza mediante un acontecimiento o experiencia vividos por un pequeño número a una mayoría que no participó de ellos” (p. 33).

El autor considera que, ante la “desritualización del mundo”, estos sitios intentan conservar la memoria de grupos particulares para evitar que pasen al olvido o sean desatendidos por revisiones históricas de corte oficial o universal; con el propósito de que se establezcan narrativas sobre el pasado más amplias y democráticas (Nora, 2008).

Concebir al Museo IMPA como un lugar de memoria nos ha permitido problematizar cómo acercar su propuesta al público, y también reflexionar acerca de a quiénes está abierto su ejercicio reconstructivo. Esta tesina considera a la *memoria* como un “trabajo elaborativo” en el que el pasado se construye e interpreta desde el presente, en base a intereses culturales y políticos que surgen en la interacción social (Jelin, 2002). De esta manera, los recuerdos individuales se funden en una memoria colectiva que da claves de interpretación con las que entender los sucesos evocados. Tzvetan Todorov (2000) afirma que si bien es un proceso que habilita a nuevos sujetos y grupos a ejercer el derecho de narrar su historia y darla a conocer bajo sus propios términos, también corre el peligro de cristalizarse y afectar únicamente a quienes el relato reconstruido nombre, es decir, a sus involucrados directos. Es por eso que nos plantea que, “una vez restablecido el pasado, la pregunta debe ser: ‘¿para qué puede servir y con qué fin?’” (Todorov, 2000, p. 33). Es por ello que, este autor, define dos tipos de memoria: la *literal* y la *ejemplar*. El primer caso refiere a los discursos que se ven cristalizados por haber reconstruido una única vez la historia de los sujetos involucrados; dejando en claro su excepcionalidad, las causas y consecuencias de lo sucedido y los actores en juego. La memoria ejemplar, por el contrario, “permite utilizar el pasado con vistas al presente, aprovechar las lecciones de las injusticias sufridas para luchar contra las que se producen hoy

día, y separarse del yo para ir hacia el otro” (Todorov, 2000, p. 32). En otras palabras, la memoria ejemplar es un relato que habilita a que otras voces, diferentes de las que vivenciaron los acontecimientos originales, también puedan nutrirse de esas experiencias. De esta manera, la memoria se vuelve trasladable a nuevas experiencias que problematicen el presente, tanto a los afectados y las afectadas por lo recordado como a todo aquel y aquella a quien movilice.

Estas reflexiones también nos llevaron a interpretar a los lugares de la memoria y, por ende, a los museos como espacios de *transmisión cultural*, donde “se construye un conocimiento cultural compartido ligado a una visión del pasado” (Jelin, 2002, p. 36). El acto de “transportar una información en el tiempo” (Debray, 2007, p.1) es a su vez propio de las instituciones modernas, a las que el autor considera como incorporantes, ya que ayudan a los seres humanos tanto a sobrevivir como a dejar su marca a largo plazo y a generaciones futuras (Debray, 2007). Sin embargo, Debray también reconoce que en instituciones en las que abunda la transmisión lineal –con su dinámica desigual de funcionamiento, que reproduce roles predefinidos de emisores depositarios de saberes que inculcan a sus receptores presuntamente carentes de tal conocimiento- “los muertos gobiernan sobre los vivos” (Debray, 2007: 12), es decir, se convierte en un tipo de transmisión que habilita a la repetición irreflexiva o reproducción de modelos de autoridad. En ese sentido, notamos cierta similitud a los modos de significar y narrar de la memoria literal descrita por Todorov, y nos lleva a afirmar que un museo que pretenda legar una memoria co-construida con protagonistas y adeptos, debería también apostar a modos de comunicar que habiliten una transmisión lograda (Hassoun, 1996), es decir, un tipo de comunicación que permita a las audiencias hacer una interpretación propia que habilite el desarrollo del presente abriendo nuevos horizontes de futuro. Así es como el autor plantea que el sujeto puede apropiarse de una narración para hacer de ella un nuevo relato e “introducir las variaciones que le permitirán reconocer, en lo que ha recibido de herencia, no un depósito sagrado, sino una melodía que le es propia” (Hassoun, 1996, p.178).

Pensar la transmisión de esa memoria a las juventudes implica un desafío, sobre todo teniendo en cuenta cómo los medios masivos de comunicación y las nuevas tecnologías de la información, muchas veces configurados por el mercado, transforman tanto disposiciones subjetivas y perceptivas como los vínculos de sociabilización (Huergo, 2013). De todas maneras, cabe aclarar que tales transformaciones también han generado en muchos y muchas jóvenes un gusto por actividades interactivas, en las que hay espacio para la expresión de sus intereses y puntos de vista (Basile y Linne, 2015; Buckingham, 2007; Lippenholtz, 2014). El desafío, entonces, pasa por aprovechar esa predisposición participativa y alimentarla con propuestas en las que los y las participantes se sientan parte de lo trabajado y tomen

conciencia de su capacidad de acción (Magarola, 2010). Esto busca contribuir a la ejemplaridad de la memoria y a una transmisión que habilite su resignificación.

### *¿Cuál es el aporte del PEM para pensar a la memoria y la transmisión?*

Contrariamente a los lugares de memoria en los que únicamente se busca preservar recuerdos o determinado patrimonio cultural, pensar a los museos desde el PEM posibilita que el proceso de elaboración de la memoria se vuelva una construcción colectiva que involucra las demandas de su público. Como vimos para el PEM es importante el diálogo que se da entre la experiencia ofrecida por el museo y los saberes y vivencias previos de los y las visitantes. Esto significa propiciar que en cada visita educativa, quienes acompañan a los y las visitantes brinden claves de lectura para lograr que lo exhibido sea legible (Torres Hernández, 2007) y se evocuen experiencias memorables de aprendizaje y compromiso afectivo, involucrando emociones y sensaciones corporales muy particulares para cada visitante (Zavala, 2006). Son esas mismas impresiones y devoluciones las que pueden hacer que el Museo IMPA se piense a sí mismo bajo nuevas claves de interpretación. De esta manera, la visita puede convertirse en un importante lazo emocional de carácter intercultural e intergeneracional que lleva a que la memoria no solamente se actualice, sino que también sea pertinente para lo experimentado por diferentes visitantes. Por este motivo, el relato siempre está en proceso, nunca terminado: porque es el resultado de una experiencia que se hace “en vivo”. Así, el espacio propuesto es pensado en función de poner en común, discutir y participar de la producción y uso del patrimonio.

Entendemos que la función de los museos no es ocupar y reemplazar el lugar de la memoria, sino proponer “relatos” a sus visitantes, para ser traducidos y retraducidos, creados y recreados. El PEM concibe a los museos como espacios para la comunicación, lugares donde se genera conversación y se sostiene la interacción (Alderoqui, 1996). Esto implica, a su vez, pensarlos como zonas de conflicto y negociación. Desde esta perspectiva, la *comunicación* es un proceso dinámico en el que tanto los actores como su uso de medios intercambian y condicionan sentidos en circulación social para generar nuevos enunciados materiales en base a la puja dialogada y conflictual por el significado (Da Porta, 2015). Así, el diálogo aparece como una forma de aprendizaje que toma la modalidad de una conversación elaborada y habilita procesos de negociación cultural entre el museo y sus visitantes, permitiendo la posibilidad de transformación de ambas partes. A partir de esa interacción, los museos que se piensan bajo el PEM acceden a nuevas interpretaciones y significados a

través de sus públicos y los ayuda a generar nuevas miradas sobre sí mismos y sus propuestas.

Para lograr que la transmisión sea lograda, desde el PEM se plantea como postulado fundamental la participación del visitante (Fisman y Pasman, 2019; Zavala, 2006). La idea que recorre este posicionamiento es que los y las visitantes del museo no pueden concebirse como espectadores pasivos o “tabulas rasas”, sino que se reconfiguran como parte de la exposición, con su bagaje personal, experiencia y saberes previos. En resumen, son partícipes y no solo espectadores. Pensamos que lo rico de esta concepción es que admite que el sentido termina de construirse con la intervención de los y las visitantes, con lo que habilita a que lo transmitido pueda transformarse. Es así como las exposiciones, entendidas como textos culturales, no suponen un lector abstracto y universal, sino que quedan sujetas a los vacíos y contradicciones que puede generar el discurso, por lo que resulta indispensable abarcar múltiples lecturas desde posiciones concretas. En este sentido, la negociación y el diálogo es constante, ya que todo grupo de alumnos, entendido como un grupo de personas con diversas voces, aparece como un conjunto heterogéneo de experiencias y sujetos, que se cruzan, se conocen, generan lazos y trabajan desde su diferencia para entender y entenderse desde y con sus voces. La educación es la forma de trabajar estas diferencias, a través de espacios de diálogo que llevan a un intercambio situado que se produce al llevarlo a cabo (Torres Hernández, 2007). Por lo tanto, el acercamiento del Museo a distintos públicos aparece como un desafío, ya que implica abandonar el lugar de contenedor de saberes para volverse un espacio de producción cultural. Un entorno que pueda incorporar a sí mismo las voces de sus destinatarios y destinatarias obteniéndolas a partir de actividades participativas y dialógicas, accionando a favor de las transformaciones individuales y colectivas. Si bien es cierto que gran parte de las actividades interactivas en los museos comerciales se dan a partir de dispositivos virtuales (Lippenholtz, 2014), la falta de estos medios tecnológicos en IMPA no tendría que preocupar: las personas continúan realizando experiencias significativas con o sin ellos. Nuestra preocupación debería centrarse, en cambio, en que cada sector y objeto en el Museo interpele al y a la visitante, ofreciéndole instancias en las que pueda participar y hacerse escuchar desarrollando actividades que combinen entretenimiento y aprendizaje (Buckingham, 2007).

Por lo expuesto anteriormente, consideramos que la educación y la transmisión en los museos son significativas cuando se alojan intereses, inquietudes y saberes de sus visitantes. Por este motivo identificamos en el constructivismo la clave para enfocar nuestro plan comunicacional y educativo para el Museo IMPA. En el constructivismo el aprendizaje es

considerado como un proceso activo en el que los y las estudiantes dan forma a su propia estructura cognitiva apprehendiendo información nueva en base a experiencias y saberes previos (Torres Hernández, 2007). Este proceso de reconstrucción implica que el aprendizaje en el museo que se piensa bajo el PEM debe desencadenarse a partir de lo que ofrece la visita guiada y sus actividades.

Entendemos que resulta indispensable repensar las visitas educativas del Museo IMPA desde este posicionamiento práctico, debido a que si bien los y las voluntarias del Museo coinciden desde lo teórico con los postulados del PEM, la exposición está centrada en la información brindada y en el encargado o la encargada de la visita guiada como fuente de saber. Esto da como resultado un formato fuertemente expositivo que reproduce lo que Paulo Freire (2011) denominó la educación bancaria, es decir, un modo de transmisión de saberes en donde se establecen jerarquías entre educadores supuestamente competentes y calificados, y educandos presuntamente pasivos. El desafío está en encontrar el punto de conexión entre la propuesta del Museo y las experiencias que traigan consigo los y las visitantes, para lograr un diálogo entre la memoria a preservar y la propia vida de quien se acerca a la institución. Considerando el aprendizaje desde la teoría constructivista, entendemos que, a modo de horizonte posible, la visita guiada tiene la capacidad de brindar las experiencias significativas que desencadenen el proceso de cambio y conduzcan a nuevas alternativas, abriendo el abanico de elecciones posibles y nuevas comprensiones para los y las estudiantes (Torres Hernández, 2007).

### **Consideraciones metodológicas**

La estrategia metodológica adoptada en función de los objetivos trazados fue cualitativa, dado que nos interesaba indagar cómo fue construida la experiencia social en el escenario de investigación (Denzin y Lincoln, 1994). En este caso, analizamos cómo el Museo IMPA reconstruye la memoria de los trabajadores y trabajadoras de la fábrica recuperada, cómo la pone en acto a través de la transmisión cultural y cómo es interpretada por sus visitantes jóvenes -que pueden tener saberes y disposiciones sensoriales diferentes al público que se acerca a las aperturas generales-. Cabe destacar que estas preguntas de investigación están motivadas por el marco teórico descrito.

Otro de los motivos que nos llevaron a optar por la modalidad cualitativa es su condición multimetódica (Denzin y Lincoln, 1994). Tomando en cuenta el objeto de estudio y la

posibilidad de desarrollar la investigación en un espacio concreto, en un plazo de tiempo de siete meses, decidimos utilizar técnicas propias de la etnografía mediante la metodología del estudio de caso. Consideramos que la conjunción de este enfoque etnográfico con nuestro marco teórico resultó adecuada, ya que nos permitió recopilar evidencia, enfocada por recursos teóricos y metodológicos (Sautu, 2011).

Los estudios de caso suelen ser utilizados para dar cuenta de fenómenos instructivos que tuvieron lugar en situaciones estructurales determinadas. Analizan objetos en forma acotada, los casos, que son "(...) algo específico, algo complejo, en funcionamiento" (Stake, 1995, p.16). Consideramos que el análisis de un museo que funciona dentro de una fábrica recuperada es un caso atípico. Sin embargo, a través de un estudio instrumental de cómo se produce el proceso de reconstrucción y transmisión de la memoria en el Museo IMPA, podemos encontrar respuestas a necesidades de comprensión general (Stake, 1995). Por ese motivo, entendemos que nuestra investigación -que intenta contestar cómo transmitir los contenidos culturales de un museo a un público y volverlo parte-, podría resultar de interés al ámbito académico de la educación, la cultura y/o la museología. De esta manera, el estudio de casos puede servir a otros fines además de la comprensión en profundidad del caso concreto (Stake, 1995).

Para obtener descripciones densas de nuestras visitas al Museo IMPA hicimos uso de los aportes de la etnografía, a la que entendemos como un método de investigación social que permite aprender de los actores que pertenecen al campo de interés con miras a comprender y describir desde sus propios puntos de vista sus modos de ser y hacer (Ameigeiras, 2006). Para lograrlo, empleamos principalmente dos técnicas: la observación y la entrevista antropológica (Guber, 2004).

Las observaciones, tanto de visitas guiadas "abiertas a la comunidad" como de visitas educativas dirigidas a escuelas secundarias, nos permitieron captar diferencias en sus respectivas dinámicas. Mientras que en el primer caso observamos participaciones consecuentes por parte de su auditorio<sup>9</sup> y una mejor predisposición a seguir el recorrido cronológico de la historia de la fábrica dividido en etapas, en los recorridos al público de escuelas secundarias apreciamos poca interacción, dispersión y falta de atención. En estas instancias también conversamos con diferentes actores del campo e indagamos en sus percepciones acerca de cada tipo de evento, lo que sin dudas nos resultó útil para definir a

9 Que suele estar compuesto por visitantes mayores de edad interesados e interesadas en el movimiento de empresas recuperadas y/o el caso IMPA, en su mayoría con estudios terciarios o universitarios.

quiénes entrevistar para cumplir con los objetivos de nuestra investigación.

Para recuperar esas percepciones y los sentidos del accionar de cada actor elegido, utilizamos como técnica la entrevista antropológica, caracterizada por la actitud del entrevistador de mantener la atención flotante y la categorización diferida al momento de entrevistar (Guber, 2004). La atención flotante hace alusión a no privilegiar ninguna temática en particular del discurso del entrevistado, dado que la totalidad de su respuesta puede estar echando luz sobre problemáticas hasta entonces impensadas por el investigador; mientras que la categorización diferida implica entender la lógica de acción de nuestros interlocutores en sus propios términos: las categorizaciones en las que decidamos incurrir deben tener sustento en el universo de sentido de los actores analizados, no en nuestros propios supuestos construidos *a priori*. Ambas ideas nos sirvieron para que los entrevistados y las entrevistadas pudieran *explayarse*, haciéndonos percatar de cuestiones referentes al Museo que no hubiéramos considerado si nos hubiésemos manejado únicamente con observaciones. Y además, en el caso particular de los y las informantes de IMPA, la categorización diferida resultó clave para captar sus categorías y problematizarlas conjuntamente con nuestras percepciones y saberes teóricos.

Las entrevistas no fueron únicamente individuales, sino que también realizamos una entrevista grupal con voluntarios y voluntarias del Museo. Concebimos a esta instancia como un grupo focal (Kamberelis y Dimitriadis, 2015), instrumento de la investigación cualitativa que ofrece la posibilidad de una práctica dialógica y la producción de textos polifónicos con sus participantes. Por sus "(...) potencialidades sinérgicas, los grupos focales con frecuencia producen datos que rara vez se producen a través de las entrevistas y la observación individual, (...) llevan a los procesos interpretativos más allá de los límites de la memoria y la expresión individual" (Kamberelis y Dimitriadis, 2015: 524-5). Efectivamente, ver a los y las diferentes actores del campo reaccionar a lo propuesto y plantear modificaciones o nuevas ideas fue de suma importancia para el armado de la propuesta del capítulo final; que consideramos que contempla sus necesidades y preferencias.

### **Presentación de nuestros y nuestras informantes**

Tal como ya adelantamos, entrevistamos en profundidad a cinco personas: dos voluntarias del Museo, dos docentes que solicitaron visitas guiadas para sus alumnos y alumnas, y al actual presidente de IMPA. Fueron realizadas entre los meses de octubre y

noviembre de 2019. Los lugares donde hicimos las entrevistas fueron variando en base a los sitios que cada informante frecuentaba y también por su disponibilidad horaria. Si bien fue más sencillo concretar algunos encuentros antes que otros, en líneas generales contamos con la buena predisposición de las personas entrevistadas; sobre todo al comentarles que nuestro trabajo tenía el objetivo de colaborar a que el Museo pueda repensar sus lógicas de transmisión considerando sus devoluciones.

Nuestra primera entrevistada fue Virginia. Como ya expresamos, es una de las voluntarias y quien nos dio el acceso a la institución para trabajar con las visitas guiadas a escuelas secundarias. Virginia es socióloga, psicóloga social, docente de la Facultad de Derecho (UBA), de la Facultad de Ciencias Sociales (UBA) y del Instituto Superior del Profesorado Dr. Joaquín V. González, y rectora de un prestigioso instituto de formación docente (IFD) en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Es, además, quien se encarga del contacto con escuelas y la organización para sus visitas. Junto a Mirta Piazza, directora del Museo y ex titular de cátedra en la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires (UBA), se desempeñaban como profesoras de la Universidad de los Trabajadores (que funciona en IMPA). Ambas se conocían por haber compartido clases de psicología social y fueron quienes tuvieron por primera vez la idea de que en la fábrica recuperada también existiera un museo para “(...) visibilizar toda esta historia de IMPA, contar cómo es y visibilizar la lucha”. La entrevista se realizó en la oficina del IFD donde ejerce como rectora. La conversación, que duró alrededor de una hora y media, resultó de gran ayuda para tener más datos respecto a los orígenes del Museo y el camino transitado para llegar a lo que es actualmente.

Al poco tiempo entrevistamos a María, diseñadora gráfica, docente e investigadora de la Facultad de Diseño, Arquitectura y Urbanismo (FADU) de la UBA, quien también se desempeña como voluntaria en el Museo. De manera similar a Virginia y a Mirta, María ya participaba activamente de otro de los colectivos de IMPA: el Centro Cultural. Fue convocada al Museo en 2013 por Mirta, que a su vez siguió la recomendación de Esteban Morales, presidente del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER) que también tiene sede en la fábrica. Los motivos de la convocatoria fueron que en ese año el Museo estaba organizando la publicación del primer número de su revista institucional y que tendría su primera participación en el evento porteño “La Noche de los Museos”. Tanto de su entrevista como de la de Virginia, se desprende que, dada su experiencia en organización de eventos culturales, edición gráfica e interés por la investigación, llevaron a que se la considere una incorporación positiva, muy reconocida por el resto de los voluntarios y las voluntarias. La

entrevista fue realizada en su estudio taller en el barrio de San Telmo.

Como lograr encuentros con menores de edad que concurren a escuelas requiere de cuidados y prevenciones éticas especiales -como la necesidad de un consentimiento informado de los adultos responsables, por ejemplo-, decidimos realizar entrevistas a docentes que hayan visitado el Museo IMPA más de una vez y con cursos distintos. La decisión se basó no solamente en la dificultad comentada, sino también en la posibilidad de rastrear cuáles son las apreciaciones de quienes solicitaron el servicio respecto a la experiencia ofrecida por la institución en cada oportunidad, conocer qué le pareció a sus alumnos y alumnas, y obtener sugerencias a tener en cuenta a la hora de desarrollar una propuesta de proyecto comunicacional y educativo.

Durante una de nuestras observaciones pudimos entrar en contacto con Carla, una docente de la materia Formación ética y ciudadana de tercer año de secundaria de un reconocido colegio de gestión privada ubicado en el barrio de Belgrano. Es licenciada en Ciencias de la Educación y da clases en diferentes instituciones de nivel secundario y superior. Decidimos entrevistarla porque observando los formularios de inscripción que nos compartió Virginia descubrimos que Carla había pedido más de una visita guiada para distintos cursos de esta escuela. En sus palabras, espera que con las visitas a la fábrica “esta población de estudiantes tenga acceso a conocer lo que de otra manera no conocerían”, “ver que otras realidades existen”, por lo que resultó una entrevista interesante para comenzar a indagar acerca del interés que tienen los y las docentes al visitar el Museo con sus alumnos y alumnas.

Siguiendo el mismo criterio también entrevistamos a otra docente que había visitado el Museo más de una vez y con cursos distintos. Su nombre es Valeria, es profesora de Historia y da clases de Educación Cívica para el segundo año de una escuela secundaria agrotécnica de CABA. Si bien la mayoría de las visitas que hacen son a granjas, la profesora nos contó que conocer la fábrica despertó curiosidad en su estudiantado por dos motivos. Por un lado, porque sus estudiantes, que en sus palabras sabían mucho de “pollos y chanchos”, no estaban habituados y habituadas a concurrir a espacios fabriles. Y, por otro, el trabajo en clase respecto a “modos alternativos de producción en un sistema capitalista” hizo surgir preguntas referentes a cómo se organizaban para trabajar, a quién pertenecía el espacio y por qué en esos espacios había actividades culturales que no se daban en otros lugares de trabajo. Según Valeria, en el futuro, volvería a visitar IMPA porque sus alumnos y alumnas disfrutaron mucho del recorrido guiado por la fábrica en funcionamiento, pero que intentaría que “la parte histórica, más específica, no sea tan hablada”. Teniendo en cuenta que quería

aprovechar la visita para ejemplificar una manera cooperativa de producir, esta entrevista resultó importante para poner el foco en que lo que algunos y algunas docentes quieren mostrar a sus estudiantes queda para el final de la visita, y es más narrado que mostrado.

A su vez, nuestra intención fue entrevistar a un trabajador o a una trabajadora de IMPA para conocer su parecer respecto al funcionamiento actual del Museo. Tanto Virginia como María nos sugirieron contactar a un trabajador que suele ayudarlas con cuestiones logísticas y de mantenimiento del espacio para el momento de apertura al público. Sin embargo, al intentar ponernos en contacto telefónicamente, quien nos atendió nos dijo que para solicitar entrevistas teníamos que hablar con el Presidente de la fábrica, Manuel Canale. Lo hicimos, diciéndole que conocíamos al equipo voluntario del Museo y que la información recopilada sería utilizada para diseñar el proyecto. Pese a eso nos dijo que tendría que consultarlo, ya que “a algunos compañeros no les gusta hablar”. Dejamos pasar unos días, lo volvimos a llamar y nos dijo que “el compañero prefería no hablar”. Ante la imposibilidad de entablar contacto con el informante pensado, le preguntamos a Manuel si él tenía inconveniente en darnos la entrevista. Pese a las dificultades mencionadas, este encuentro resultó interesante para conocer cuál es la participación de los trabajadores y las trabajadoras en el Museo según el presidente de la empresa y cuáles son las sugerencias que él y Esteban Morales - presidente del MNER- suelen plantearle a las docentes e investigadoras que gestionan el espacio.

Por último, durante la puesta en común del comentado informe de avance, también obtuvimos información por parte de dos voluntarias a quienes no entrevistamos en profundidad, aunque tuvimos conversaciones informales que resultaron de utilidad. Por un lado, conversamos con Liliana, íntima amiga de Mirta, también psicóloga y ex titular de cátedra en el Ciclo Básico Común de la UBA, quien mostró interés en nuestro proyecto todas las veces que nos la cruzamos en el Museo y compartió sus apreciaciones de lo propuesto. La otra voluntaria, Analía, es museóloga. Tuvimos poco contacto con ella, pero a medida que avanzaba la entrevista grupal, entramos en confianza y le notamos buena predisposición a trabajar con nuestra propuesta. Por dar un ejemplo, cuando comentamos que IMPA actualmente tiene muchas imágenes que a nuestro parecer no estaban siendo aprovechadas en el recorrido guiado, ella nos dijo que en su depósito contaban con afiches de las primeras épocas de la fábrica que podrían resultar útiles para acompañarlo.

## **Repensando las subjetividades: un compromiso reflexivo**

Una inquietud recorrió todo el proceso de nuestra investigación: cómo posicionarnos como estudiantes-investigadores frente a un grupo de actores que empezamos a ver con frecuencia y con los que empezamos a compartir ideas, información, momentos, charlas, conformando un “pedazo de vida vivido en común” (Duschatzky, 2002, p. 96). No sólo establecimos vínculos con esos actores, sino que también reconocimos en ellos y ellas su “impronta académica” -ya que se trataba de profesionales de diversas áreas como la historia, la psicología social, el diseño, etc.-. Es por ello que en esta tesina atendimos a lo que dictaban nuestras emociones, cansancios, sensaciones e inseguridades, que sin dudas formaron parte de nuestra realidad personal y compartida con el equipo de voluntarios y voluntarias, y que consideramos de gran riqueza para recuperar en el análisis. ¿Qué papel juegan las emociones en el trabajo de campo como situación social? ¿Cómo analizar esos vínculos que nacen entre nosotros y los actores involucrados?

Si tuviésemos que repasar los primeros acercamientos a la institución pensamos que, en primer lugar, nos impactó el encuentro con el otro. Ese otro que reconocemos como docente, investigador o profesional académico, pero que también desarrolla actividades que no asociamos directamente a esos roles. En este caso, docentes que no solo investigan o dan clases, sino que además son voluntarios y voluntarias en un museo ubicado dentro de una fábrica recuperada. Luego, nos mareamos en un aluvión de situaciones e imágenes que se sucedían como un todo complejo, y que nos costaba recortar y sistematizar. Por este motivo, sostenemos que es importante indagar en las posiciones de las y los investigadores en relación al campo de problemas que inaugura una investigación, repensar nuestra dimensión subjetiva y ética frente a nuestro “objeto” de estudio.

La gestión del Museo IMPA se hace a base del esfuerzo de diferentes voluntarios y voluntarias en un contexto complejo donde prima la escasez de recursos. En ese sentido, nos hemos visto interpelados por parte del equipo y en muchas ocasiones terminamos sintiéndonos parte de él: ayudamos a montar la muestra, asistimos con tareas de limpieza, respondimos consultas de docentes en algunas visitas guiadas. Estas cuestiones nos llevaron a repensar nuestro rol como estudiantes e investigadores e investigadoras en formación, preguntarnos hasta qué punto es posible una actividad como la que llevamos adelante sin involucrarnos con la institución. Así como “la discusión sobre la memoria raras veces puede ser hecha desde afuera, sin comprometer a quien lo hace, sin incorporar la subjetividad del investigador (o de la

investigadora), su propia experiencia, sus creencias y emociones” (Jelin, 2002, p. 3), lo mismo ocurre al respecto de nuestro rol en el trabajo de campo y el análisis del Museo.

Esta experiencia nos ha cambiado y también hemos detectado que ha transformado al equipo de voluntarios, por lo que afirmamos que mutuamente hemos modificado nuestra forma habitual de pensar, describir e interpretar las problemáticas a las que nos enfrentamos. Por este motivo damos cuenta de que la investigación tuvo características de *intervención*, que entendemos como un “conjunto de procedimientos que altera profundamente a los sujetos involucrados en ella” (Duschatzky, 2002, p. 24).

Nuestra estrategia de investigación no se basó en la observación no participante, sino que durante el trabajo de campo tratamos de posicionarnos en diálogo con los y las integrantes del Museo, para lograr como meta una íntima comprensión de sus prácticas en relación a la gestión del espacio. Pero para alcanzarla debíamos tomar contacto con el campo, ya que no se da *a priori* de la experiencia, y dejarnos conducir hacia un universo que al principio desconocíamos. Así, lo que inicialmente consideramos como el registro de información, se convirtió en el registro de una experiencia compartida. La experiencia nos permitió que situaciones problemáticas de la institución –como, por ejemplo, la escasez de recursos materiales y humanos- no sean simplemente datos previos, sino que las vivenciamos y se volvieron pertinentes al pensar la propuesta. Sabemos que el equipo de voluntarios y voluntarias, como ellos y ellas dicen, “banca” al Museo, y eso se encarnó tanto en nuestra forma de leer y entender la situación como al momento de diseñar propuestas. Así nos desmarcamos de pensar al lugar del investigador neutral, ya que entendemos que una posición objetiva es simplemente ficticia. Frente a esto, sostenemos la necesidad de la visibilización de una instancia en la que repensar nuestra subjetividad, interrogar el propio pensar y accionar a fin de reflexionar en torno a los propios supuestos, muchas veces naturalizados, y sus modos de operar en las prácticas. Así fue cómo pasamos de nuestras primeras ideas para modificar la transmisión al ver las visitas del Museo -que incluían la producción de cortos audiovisuales para narrar la historia de IMPA- a otro tipo de propuestas en el devenir de nuestro trayecto en la institución, más basadas en la oralidad y otros recursos que resultaran accesibles una vez conocidas sus dificultades materiales.

Por otro lado, el desafío consistió en tomar la distancia crítica a la hora del análisis. Desde el principio nos planteamos evitar la sobreimplicación emocional a las problemáticas y desafíos con las que podríamos cruzarnos durante el trabajo de campo. Por momentos resultó complicado. Pero tuvimos presente que la única manera de realizar la tesina era tener en claro que, si bien la institución y sus actores podían atravesarnos, debíamos mantener cierto

distanciamiento analítico para avanzar en nuestro trabajo, sin perder el horizonte de que lo convocante era la realización de nuestra tesina, más allá de las demandas y los tiempos que maneja la institución.

Para concluir con este apartado, creemos que esta instancia de reflexividad permite interrogar críticamente nuestros modos de trabajo: desde qué posiciones -cada quien y/o como equipo- se visibiliza, enuncia, invisibiliza, naturaliza o silencia, siempre de manera situada. Y, al trabajar como dupla, consideramos que estos planteos se han visto enriquecidos. La decisión de redactar conjuntamente la tesina surgió en base a charlas que mantuvimos mientras cursábamos las últimas materias de la Carrera. En Teorías y Técnicas de Grupo experimentamos lo rico que resulta acercarse al conocimiento y construirlo bajo dinámicas grupales, de manera práctica y activa, algo que nos pareció novedoso con respecto a otras materias. La posibilidad de interactuar con un otro, que tiene un recorrido semejante pero diferente, claramente enriquece el aprendizaje y lo puesto en juego al momento de enfrentarse ante esta instancia final. Consideramos que los puntos de vista y las perspectivas aportadas se expanden cuando otra mirada también recorre lo trabajado y el diálogo que se genera provoca replanteos constantes a los que no hubiéramos llegado individualmente. Luego, cursamos juntos distintos seminarios que nos parecían muy valiosos en cuanto a la teoría aportada. Comenzaron a surgirnos interrogantes de cómo aplicarla a cuestiones concretas, para que no sólo quienes estudiamos Ciencias de la Comunicación seamos quienes puedan acceder al conocimiento que en esta carrera se problematiza. En base al diálogo y debate de ideas, vimos que compartíamos estas inquietudes. Fue entonces que pensamos que afrontar el trabajo de la tesina en conjunto era una buena idea. Desde el comienzo del recorrido acordamos que la teoría no nos serviría únicamente para el entendimiento de situaciones concretas que se den en el campo, sino que también tendría utilidad para saciar nuestra inquietud: darle una utilidad práctica a la teoría en el campo, usarla en forma aplicada. La idea de tener cierta injerencia en la praxis, al menos de modo exploratorio, resultó ser un punto en común entre nosotros. Si bien individualmente presentamos recorridos, competencias y sensibilidades diferentes, -ya que tenemos diferentes edades, cursamos muchas materias en distintas cátedras, cada uno tiene sus propios intereses, participamos como ayudantes de cátedra en asignaturas diferentes, etc.-, esto nos permitió una particular sinergia que abrió el camino hacia la multiplicidad conceptual y nuevas conexiones de sentido. Consideramos que, como resultado, alcanzamos conclusiones analíticas a lo largo de toda la tesina que fueron siempre producto de la complementación generada a partir del debate de ideas.

## Organización del trabajo

Para concluir con esta introducción, comentamos cómo pensamos y organizamos todo el trabajo. Nos detenemos principalmente en dos aspectos que consideramos relevantes para pensar la actividad del equipo de voluntarios y voluntarias del Museo IMPA, que son cómo construyen narrativas acerca del pasado de la fábrica y cuáles son sus estrategias de transmisión a públicos jóvenes. Como principal hallazgo identificamos que, a pesar de haber construido una memoria en base a los recuerdos de los trabajadores y las trabajadoras que deja en claro su “lucha” y sugiere la “transformación social”, su transmisión secuencial y repetitiva, la torna rígida y poco proclive a nuevos usos. Entendemos que, así, la historia queda cerrada y limitada al suceso presentado. Más adelante, recuperamos esta y otras reflexiones del análisis para diseñar el mencionado proyecto comunicacional a modo de propuesta.

Teniendo en cuenta este recorrido, organizamos la tesina en tres capítulos. En el primero de ellos analizamos el trabajo producido por el equipo de voluntarios y voluntarias en el camino de reconstruir la historia de IMPA en base a las vivencias de sus trabajadores y trabajadoras. Para ello, segmentamos tres momentos de la historia del Museo, lo que habilitó la problematización respecto a cómo construyeron la memoria y bajo qué intereses. Identificamos cómo en sus comienzos el Museo elaboraba la memoria alimentándose de diferentes voces y se encontraba abierto a la reformulación, para pasar luego a la etapa actual, en la que la participación y la polifonía se vieron reemplazadas por la “profesionalización” del espacio. A su vez, relacionamos este último término con la cristalización de su narrativa en una línea de tiempo.

La cuestión de cómo comunicar esta experiencia se convirtió poco a poco en un elemento central del diseño institucional y de su vínculo con la dimensión pública creando la posibilidad de generar visitas guiadas para acercar la historia de la fábrica a la comunidad. Por este motivo, en el capítulo dos, mediante observaciones de visitas guiadas, analizamos los mecanismos de transmisión del Museo. Al hacerlo, problematizamos la tensión entre el mensaje que se pretende transmitir -que apela a la “visibilización de la lucha” y la “transformación social”- y sus estrategias de transmisión, que definimos como lineales, progresivos y acumulativos. Así, se deja a los y las receptores en un lugar pasivo y se les comunica lo que el equipo voluntario considera que un y una estudiante adolescente debería saber en esa etapa de sus vidas.

En el capítulo tres, recuperamos las conclusiones de los análisis efectuados en los capítulos anteriores para diseñar un proyecto comunicacional con el que tanto la construcción

de la memoria como la dinámica propuesta en las visitas guiadas a escuelas puedan reformularse con la participación de nuevos actores en ellas. En este sentido, se proponen una serie de actividades basadas en los aportes del constructivismo, la pedagogía crítica y el Paradigma Emergente en Museología dirigidas a incentivar dinámicas colaborativas conforme a las necesidades e intereses que los y las participantes vayan manifestando.

Por último, en las conclusiones realizamos un repaso del trabajo realizado y sugerimos una serie de líneas a problematizar en futuras investigaciones.

## Capítulo I

### La construcción de “un sitio para la memoria de la clase trabajadora”

#### I. 1. Introducción

En este capítulo desandamos el camino realizado por los y las integrantes del Museo IMPA para reconstruir la historia de los trabajadores y las trabajadoras de la fábrica, quienes en una revista de investigación en psicología afirman haber erigido colectivamente un “sitio para la memoria de la clase trabajadora” (Robertazzi y Polín, 2015, p.9).

Entendemos a la *memoria* como una práctica cultural y política que requiere *trabajo*. Es lo que Jelin (2002) denomina “trabajo elaborativo”, el pasaje que implica “aprender a recordar”, porque toda memoria es una reconstrucción más que un recuerdo. Vale aclarar, entonces, que la memoria es más que una suma de recuerdos individuales. Por el contrario, las memorias colectivas son el resultado de prácticas culturales y políticas que reconstruyen el pasado en base a intereses que surgen en el presente (Jelin, 2002). Es por eso que en este capítulo reflexionamos acerca de cómo fue construida la memoria que el Museo busca transmitir, a qué necesidades responde la consolidación de un lugar abocado a ello y quiénes son los actores que participan actualmente en las actividades que hacen a su gestión (ya sean las tareas de investigación como la planificación de qué es lo que puede hacerse en el espacio). Nuestras preguntas estuvieron motivadas por la categorización marcada por Todorov (2000), quien distingue dos tipos de memoria: la literal y la ejemplar. Como ya adelantamos, el primer tipo alude a las narrativas de situaciones excepcionales que quedan cristalizadas por haber sido reconstruidas ante la excepcionalidad de un hecho. Más allá de que sean dignas de ser recordadas, las memorias de corte literal se presentan como producciones cerradas y poco dispuestas a reutilizaciones por parte de quienes no hayan vivido el acontecimiento que representan. Las ejemplares, en cambio, se caracterizan por estar más abiertas al presente, ya que habilitan el uso del pasado a modo de lección para interpretar nuestra actualidad. Es así como el recuerdo ya no impacta únicamente a quienes esté evocando, sino también a quienes lo noten trasladable a sus propias experiencias.

Sin embargo, cuando la memoria tiene lugar dentro de una institución, sus formas y los actores que la conforman pueden contribuir -consciente o inconscientemente- a la rigidez en lugar de al cambio y la innovación (Remedi, 2004). Por eso argumentamos que, en el camino atravesado por el Museo IMPA hacia su institucionalización, fue la intención de parte de sus integrantes de dotar a sus contenidos y modos de exposición de un mayor “profesionalismo” -

tal como menciona una de las voluntarias entrevistadas- la que llevó a elaborar una memoria de tipo literal.

Para demostrarlo segmentamos, a fines analíticos, la historia de la conformación del Museo en tres instancias: la de sus inicios –que denominamos de *organización*-, aquella en la que comienza a consolidar sus propias formas -es decir, su *camino hacia la institucionalización*- y, finalmente, el afianzamiento de esta última etapa –que definimos como de *institucionalización*-. Estos momentos difieren en cuanto a los objetivos deseados y al vínculo generado entre el equipo de voluntarios, trabajadores, trabajadoras, vecinos y vecinas de la fábrica y todo aquel o aquella que apoyara su toma. Concebimos el pasaje de una instancia a otra no como un corte rotundo, sino como un proceso que en su devenir fue obturando un funcionamiento ejemplar de la memoria.

La instancia de organización fue caracterizada como el momento en donde Mirta y Virginia, quienes tuvieron la idea de crear el Museo, convocaron a diferentes actores para reconstruir la historia de IMPA y asentaron las bases de la institución. Indagamos acerca de cómo conciben a la memoria las voluntarias entrevistadas, a la que no ven como un producto hecho una única vez sino siempre en reconstrucción con los aportes que les vayan llegando o sus propios descubrimientos. También reflexionamos acerca de por qué consideran que el Museo IMPA es un “museo vivo”<sup>10</sup>, definición que ven complementaria a su concepción de memoria porque ambas apuntan a la condición de ser un proyecto en permanente cambio. Argumentamos que en este momento se dio lugar a un funcionamiento ejemplar de la memoria, ya que el equipo voluntario estaba abierto tanto a la reformulación del relato histórico construido como al involucramiento de nuevas voces en su consolidación.

En los momentos más próximos a la institucionalización, en cambio, notamos que la participación de los trabajadores y las trabajadoras en el Museo comenzó a disminuir. Se lo atribuimos a que, desde entonces, identificamos dos grupos diferenciados que dimos en llamar el *académico* y el *militante*. Estos actores aparecen como los únicos portavoces legítimos a definir cuál es o debería ser la función del espacio. Habiendo rastreado que el Museo IMPA nace como una inquietud y propuesta académica, mostramos cómo se articula el planeamiento y las expectativas intelectuales con las demandas del sector al que llamamos militante, conformado por los trabajadores y las trabajadoras de la fábrica que piensan en su accionar puertas afuera.

10 Museo IMPA. *Único Museo Vivo de la Cultura del Trabajo y de la Identidad Obrera*, s/f, <https://museoimpa.com/> (consultada el 23/04/2020).

Por último, damos cuenta del trabajo efectuado por el grupo de intelectuales para “profesionalizar” el relato histórico del Museo y trazar su línea de tiempo conforme a categorías progresivas y secuenciales propias de instituciones modernas (Panozzo Zenere, 2018), que a su vez les permitió afianzar la institucionalización. Esto pudo darse, por un lado, por el alejamiento de los trabajadores y las trabajadoras en la participación de lo referente a la memoria de la institución y, por el otro, por el reconocimiento con el que cuentan para ocuparse de esa tarea las intelectuales que ya colaboraban en otros colectivos culturales de la fábrica. Esto contribuyó a la instauración de una única forma de expresión posible más cercana a una memoria literal.

A continuación, procedemos a caracterizar cada una de las instancias comentadas y a analizar cómo estas características institucionales impactaron en el proceso de construcción de la memoria.

## **I. 2. Momento de organización: de la “Investigación Acción Participativa” a la “memoria social”**

En esta sección analizamos cómo se llegó a la idea de que un museo también sea uno de los tantos colectivos que funcionan dentro de la fábrica<sup>11</sup>. Cabe aclarar que, en la instancia de organización, consideramos los encuentros y momentos previos que dieron origen a la idea de llevar adelante el proyecto que termina con su inauguración en diciembre del año 2012. En la primera revista institucional del Museo IMPA -gestionada por su equipo de voluntarios y voluntarias-, se afirma que “hacia 2010 (...) las profesoras Mirta Piazza y Virginia Tassi Landa imaginaron y consensuaron con la comunidad de IMPA poner en marcha un proyecto para estudiar la memoria colectiva de la metalúrgica” (Robertazzi y Murúa, 2013, p.9). Desempeñándose como docentes para la Universidad de los Trabajadores de IMPA, Virginia y Mirta reencontraron sus caminos académicos y empezaron a considerar la posibilidad de repensar la experiencia de la fábrica.

“En este armado [del proyecto museístico], al año y medio, dos años, aparece la necesidad de recuperar la historia, pensar la historia de IMPA. Yo creo que se fue dando en charlas informales en tratar de conocer más al respecto (...) Sabíamos más a partir de la recuperación de la fábrica, pero teníamos pocos datos acerca de

<sup>11</sup> Fábrica a la que los y las integrantes del Museo IMPA definieron en su primera revista institucional no únicamente como un “centro de trabajo”, sino también como una “fábrica de ideas” que lleva adelante en cada colectivo proyectos “(...) abiertos y disponibles para el conjunto de la sociedad, en el proceso de apostar por cambios” a través de “debates” y del aprovechamiento del espacio (Robertazzi y Murúa, 2013). Esta idea fue recuperada para el desarrollo del proyecto comunicacional del capítulo III.

lo que IMPA había sido antes.” (Virginia, voluntaria del Museo IMPA).

A partir de esta “necesidad”, surgió la idea de formar un museo en el que pudieran recuperar la historia de la fábrica. Estas docentes iniciaron entonces el proceso de reconstrucción de su memoria, con previa aprobación de trabajadores y trabajadoras de IMPA<sup>12</sup>. Es importante destacar la existencia de un marco previo de distintos proyectos académicos que contuvieron y dieron forma a la idea inicial, ya que formó parte de un proyecto de extensión universitaria desde una asignatura de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Como describieron en una revista científica en la que compartieron sus resultados, ambas “docentes-investigadoras” -manera en la que ellas mismas se definieron- consideraron pertinente implementar como metodología la “Investigación-Acción Participativa”<sup>13</sup> y abordar el trabajo de reconstrucción histórica a partir de los aportes de la “memoria social”:

“(…) ¿qué es la memoria social? Bueno, si tiene que ver con trabajar un relato, la construcción de la historia desde la voz de los trabajadores, de los que fueron protagonistas, obviamente que lo hicimos y lo seguimos haciendo desde esa perspectiva” (Virginia, voluntaria del Museo IMPA).

Tal concepción de la memoria social también abonó a la idea de denominar al Museo IMPA como un “museo vivo”:

“(…) Se pensó en “museo vivo” desde un lugar en el que somos los propios actores los que vamos construyendo ese museo. Son actores, es la comunidad la que va generando eso. Yo lo veo más desde la memoria social (...). Como un museo que se reconstruye todo el tiempo desde pensar la memoria social o colectiva. La memoria no es algo ya dado y que ahí queda, sino que todo el tiempo se va pensando y retroalimentando a través de las voces que van apareciendo. También nosotros nos pensamos como un museo y como un proyecto que estaba todo el tiempo en construcción, entonces... Yo al museo vivo lo pienso desde ahí” (Virginia, voluntaria del Museo IMPA).

12 Tal como pudo desprenderse de la entrevista con Virginia, la idea “prendió, en ese grupo inicial de tres personas (esto también incluye a Cristina, una ex-integrante del Museo, amiga de Mirta). Mirta luego se lo cuenta a los trabajadores, porque ella siempre les comenta todo a los trabajadores. A Canale, a Morales, etc. Y a ellos les encantó la cuestión del museo”. Los trabajadores a los que se lo comentó y aprobaron la conformación del Museo son los presidentes de la fábrica y del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER). Si bien en otros documentos institucionales se afirma que se realizaron entrevistas con diferentes trabajadores y trabajadoras, además de reuniones para comunicarles los hallazgos alcanzados (Robertazzi y Murúa, 2013; Robertazzi y Polín, 2015), quienes dieron el visto bueno para el inicio de la investigación fueron principalmente los dirigentes mencionados.

13 A la que definieron como “(...) una praxis transformadora con rigor científico, que privilegia la sensibilidad social y los valores democráticos, partícipes, comprometidos, éticos y políticos” (Robertazzi y Polín, 2015: 9).

Esta manera de definirse implica una analogía entre el “museo vivo” y la “memoria social” -que refuerza la idea de que este museo no es pensado como algo rígido<sup>14</sup>- y alude a la necesidad de prestar atención al rol activo de los participantes -trabajadores y trabajadoras, vecinos y vecinas y toda aquella persona involucrada con la fábrica y su lucha- en la construcción de la memoria institucional. Entre las investigadoras existía la inquietud de trabajar los relatos individuales para encontrar el sentido y las palabras que expresaran la historia transitada por los trabajadores y trabajadoras. Es por eso que procedieron de la siguiente manera:

“(…) lo primero que hicimos fue empezar a hacer entrevistas con los trabajadores y las trabajadoras. También con vecinos del barrio, que habían participado en distintas situaciones apoyando la lucha de los trabajadores de IMPA. Después se fue dando una metodología de investigación que se llama bola de nieve, en la que uno va buscando nuevos contactos a partir de los ya disponibles para poder reconstruir la historia” (Virginia, voluntaria del Museo IMPA).

Teniendo en cuenta el recorrido académico de las investigadoras, entendemos que en este momento de organización del Museo se privilegió una apertura de la investigación hacia la recuperación de las voces de los y las protagonistas -tanto de los trabajadores y trabajadoras como también de la comunidad en la que se inserta la fábrica- que permitió que diferentes aportes vayan nutriendo la narrativa de una memoria común. Es así como la memoria puede entenderse como una construcción colectiva y plural: si bien se vale de recuerdos personales para tomar forma, es en la interacción, en el intercambio de experiencias compartidas, en donde se crean marcos de referencia comunes que permiten dar cuenta de una determinada visión del mundo que los enmarca socialmente (Jelin, 2002). Esto fue posible a través de la investigación y la puesta en diálogo del flujo de memorias individuales, cuestión que habilitó a interpretar el pasado desde quienes hayan entrado en contacto con la fábrica.

Creemos que en esta etapa el conjunto de voluntarios y voluntarias del Museo, que ya había sumado un mayor grupo de participantes a la investigación, logró retomar diferentes voces tanto para construir una narrativa amplia de la memoria de IMPA como para pensar en

<sup>14</sup> Encontramos descripciones que asimilan lo “vivo” a la particularidad que presenta el museo en relación a que no posee una exposición fija, sino que se monta el día de la visita. Nos preguntamos entonces si ambas concepciones presentadas desde la institución (tanto el montaje del museo para la visita como la memoria social) podrían ser compatibles. Damos cuenta que comparten ciertos rasgos de flexibilidad que permiten entender cómo se maneja la institución y que hacen a sus formas institucionales. Podríamos pensar que son complementarias en cuanto a que ambas presentan cuestiones relacionadas al movimiento, a no ser estáticas y a que permiten articulaciones nuevas en su hacerse. En el Museo IMPA, según lo dicho, lo vivo es la construcción: se construye el museo a partir del montaje de su patrimonio industrial y de la elaboración de su patrimonio intangible.

qué transmitirle a quienes desconocen su experiencia. Esto pudo observarse en estas declaraciones obtenidas en entrevistas con trabajadores y trabajadoras de IMPA:

"(...) con Mirta estuve un montón de tiempo contándole todo desde que empecé a trabajar en IMPA hasta ahora, hasta este último tiempo" (Manuel Canale, Presidente actual de IMPA).

"Claro, todas esas son historias que quedan olvidadas. Por eso es que también valoro que quede registrado. Porque el que no lo vivió no puede imaginarse todo lo que pasa. Hambre, frío... ¡Lo que sí, que los vecinos se portaron tan bien!" (Oracio Campos, primer Presidente de IMPA recuperada, Revista Museo IMPA n°1, p 42).

La memoria reconstruida durante este momento no sólo consideró lo que sus protagonistas dicen de su experiencia, en cuanto a la historia de la fábrica y sus momentos más asociados a "la lucha", sino que también fue usada con miras a reflexionar y actuar sobre el presente y el futuro; lo que es propio de la memoria ejemplar según Todorov. Así aparece esta valoración positiva a darse a conocer, porque, como dice el ex presidente de IMPA, Oracio Campos, en uno de los testimonios expuestos, "el que no lo vivió no puede imaginarse todo lo que pasa". Las "historias" vividas por los trabajadores fueron compartidas con otros grupos – vecinos, vecinas, investigadores, investigadoras y demás personas cercanas a IMPA-, y fue esa apertura la que permitió construir un relato polifónico que visibiliza su lucha y compañerismo, que apela a ser entendidos y apoyados por quien "no lo vivió". Vemos cómo la experiencia acerca del pasado se construye desde el presente -incluyendo tanto vivencias de protagonistas como de otros actores sociales- y en función de expectativas a futuro (Jelin, 2002), como pueden ser el registro de lo experimentado o la pretensión de que pueda servir a futuras generaciones. En el momento de organización pudimos reconocer la creación conjunta de una memoria que incorpora a diferentes sujetos y no se agota en la mera construcción de un único relato histórico que totalice y congele sus aportes. Generó un sentido de pertenencia que tiende puentes hacia otros desde las experiencias particulares; nuevos significados que comenzaron a circular dando visibilidad no solo a los sujetos involucrados directamente en los hechos, sino permitiendo que otros y otras que "no la vivieron" la trasladaran a sus propias vivencias.

Sin embargo, no podemos dejar de preguntarnos quién era el sujeto habilitado para participar en esta construcción, cuáles son las voces que fueron escuchadas. Entendemos que, en esta primera etapa, el ejercicio de la memoria se circunscribió a sujetos que fueron participantes directos de la historia de IMPA (trabajadores y trabajadoras de la fábrica desde sus inicios a la actualidad, sus familiares, vecinos y vecinas de la fábrica con participación

activa en momentos de la toma, integrantes de sus colectivos una vez recuperada, por ejemplo) y a los voluntarios y las voluntarias del Museo. Esto puede apreciarse en las siguientes citas:

“Me acuerdo que una vez, en una cena a la que tuve que acompañar a mi marido que nada tenía que ver con IMPA, me puse a charlar con un chico que estaba ahí (...) y ahí salió el tema de la fábrica y me dice: “¿sabés que mi abuelo trabajó en IMPA? Y fuimos a hacerle la entrevista al abuelo, que había trabajado en la década del ‘50. Y nos contó cómo era su trabajo, la fábrica en esa época... Así se fue construyendo, y por eso hablamos de memoria social, porque realmente es una memoria que se va reconstruyendo a partir de los relatos y las voces de quienes estuvieron trabajando en IMPA. También desde su mirada, propia de una época, ya desde otro lugar” (Virginia, voluntaria del Museo IMPA).

“El otro día recibimos a un grupo de estudiantes y uno de los chicos trajo una revista, y era de IMPA en la que estaba el abuelo, que había trabajado en IMPA. Les pedimos que nos escaneen todo... El profesor que los trajo, si bien era la primera vez que venía, había estado estudiando con el curso para saber de qué se trataba el recorrido que verían en la fábrica, también habilitó que los propios estudiantes le preguntaran a sus familiares respecto del pasado y apareció justo la historia del abuelo que había sido promovido a supervisor” (Virginia, voluntaria del Museo IMPA).

Como ya vimos, existe una intención declarada por parte de las “docentes-investigadoras” de obtener información histórica “a partir de los relatos y las voces de quienes estuvieron trabajando en IMPA”. Lo que nos preguntamos es qué sucedió con otras voces que quedaron afuera. Por ejemplo, con lo que averiguaron alumnos y alumnas que no tenían familiares que hayan trabajado en la fábrica. ¿Qué tan abierta a ellos y a ellas estuvo la utilización y reformulación de la “memoria social” del Museo IMPA? ¿Atenta el énfasis puesto en recrear el pasado sólo a partir de los sujetos involucrados contra el funcionamiento propio de una memoria ejemplar? ¿Quiénes participan en la reelaboración de la memoria de IMPA en la actualidad? ¿Cómo pueden reinterpretar los públicos esa memoria para que sea transferida a sus propias experiencias e inquietudes? ¿Se habilita desde la institución la posibilidad de que la memoria se reconstruya con ese tipo de aportes? Intentamos echar luz sobre las preguntas formuladas en los siguientes apartados.

### **I. 3. Hacia la institucionalización: el contraste de expectativas entre el grupo académico y el grupo militante**

La pregunta acerca de quién puede participar en la construcción de una narrativa sobre la memoria de IMPA nos llevó a pensar en cuál es el rol que desempeñan actualmente los trabajadores y las trabajadoras respecto a esta tarea. Durante el momento de organización, el

enfoque metodológico elegido y las técnicas utilizadas por el equipo de voluntarios y voluntarias llevaron a que se dé una interacción constante “entre quienes investigan y quienes son investigados, partiendo del supuesto de que ambos son sujetos que participan desde su propia cultura, desde su propia historia, como parte del grupo que forman y los forma” (Robertazzi y Polín, 2015: 9). Sin embargo, al ponernos en contacto con el presidente de IMPA, Manuel Canale, nos confesó no estar visitando el Museo con frecuencia actualmente. Basándonos en sus palabras, queda manifestado que hoy se da “otro tipo de participación”, que consideramos más relacionada a injerencias de tipo manual y de asistencia en lo relativo a las disposiciones prácticas del Museo:

“(…) el que más participa, y por eso te dijeron las compañeras que lo entrevistaras, es Horacio. Él está muy activo ahí. Si Mirta necesita algo, va y lo ve a él, que trata de solucionar alguno de los problemas que pudieran llegar a surgir, ahí, en el Museo. Especialmente cuando llega la fecha para abrir los sábados, bueno, en esa fecha tratar de que esté todo más o menos bien, bien ordenadito para que no haya sorpresas. Igual que el tema de la parte eléctrica. Yo lo llamo al compañero que está encargado de eso, de acá de la fábrica, y él hace un recorrido por todo lo que es la iluminación del Museo. Para que los sábados que abren esté todo lo mejor posible. Después hay otros compañeros que también participan, pero ayudando desde ese lugar. Aunque no sé si contesta a tu pregunta. Es otro tipo de participación” (Manuel Canale, Presidente actual de IMPA).

Interpretamos este desplazamiento de la escena como participantes activos en la elaboración de una narrativa histórica, donde sus voces eran requeridas y escuchadas, hacia “otras formas de participación”, vinculadas a lo material y práctico, como un momento bisagra que da cuenta de un nuevo posicionamiento de los trabajadores y las trabajadoras en la construcción del Museo<sup>15</sup>. En este sentido, tal declaración lleva a preguntarnos: ¿por qué dejaron de participar activamente en la construcción del relato del Museo? ¿Tienen interés en recuperar esa forma de participación? ¿Sigue el Museo cumpliendo con sus expectativas?

Para reflexionar al respecto trazamos, a modo analítico, la división de los y las integrantes del Museo en dos grupos diferentes: el académico y el militante. Debemos aclarar que no son categorías excluyentes<sup>16</sup> ni tampoco grupos totalmente homogéneos, pero su distinción ayudó a observar cómo los objetivos de cada grupo respecto al devenir del espacio

<sup>15</sup> No es nuestra intención caer en una distinción entre trabajo intelectual y trabajo manual, en tanto expresión de la separación entre los poseedores del conocimiento y quienes tienen completamente vedado el acceso a él. Entendemos que los trabajadores y trabajadoras poseen saberes de la práctica que les permiten participar en las cuestiones vinculadas a la puesta del Museo, pero debemos destacar que no son estimulados desde el grupo de voluntarios y voluntarias, sino que surgen de su voluntad, conocimientos y destrezas personales.

<sup>16</sup> De hecho, más adelante veremos cómo ambos grupos comparten intereses respecto a la finalidad del espacio.

llevan a que la memoria funcione de manera diferente a como lo hacía en el momento que definimos como de organización. Como ya vimos, el Museo surgió como una idea de un grupo de “docentes-investigadoras” (entre las que estaban Mirta y Virginia) que trabajaban en otro de los colectivos que funcionan dentro de la fábrica: la Universidad de los Trabajadores. Esta idea luego fue comentada a los presidentes de IMPA y del MNER. Durante la entrevista, Virginia afirmó que tuvieron su apoyo. Pero también destacó lo siguiente:

“El tema es que no teníamos un peso. Entonces, yo ya venía participando y fui directora de varios UBANEX en la Facultad de Derecho. Ya sabía que podía armar un proyecto para ver si podíamos conseguir algo de dinero para empezar a materializar la idea” (Virginia, voluntaria del Museo IMPA).

La puesta en marcha de un proyecto financiado por la UBA en el año 2012 marcó un antes y un después en la conformación del Museo, ya que colaboró en lo que aquí entendemos como su institucionalización<sup>17</sup>. Esto contribuyó también a la instauración de un lenguaje propio del campo académico, tal como puede apreciarse en la primera revista institucional (en la que se describen el “objetivo general” y los “objetivos específicos” del “dispositivo de intervención”, qué cátedras lo conformaron, las “actividades realizadas” y los “resultados obtenidos”). Desde entonces localizamos a un grupo de actores que denominamos como el de los y las *intelectuales*. Notamos en este grupo un gran interés en cuanto a “producir saberes” y darle al Museo “más profesionalismo”, palabras mencionadas por las voluntarias entrevistadas para este trabajo. Acordamos con los planteos desarrollados por Stanley Aronowitz y Henry Giroux (1987) que definen al *intelectual* como integrante de una categoría social que cumple con funciones políticas específicas. Estos autores admiten que los y las intelectuales pueden llegar a desempeñar funciones transformadoras del orden vigente -tanto a niveles cognitivos como materiales- y aliarse con movimientos políticos críticos o alternativos, a la vez que reconocen la situación paradójica en la que se encuentran: trabajan y se formaron en instituciones creadas para reproducir la cultura dominante (Aronowitz y Giroux, 1987). Nos preguntamos si esta paradoja no se repitió en el Museo a medida que avanzaba hacia la institucionalización, ya que más allá del apoyo explícito a “la lucha” de los trabajadores y las trabajadoras, las pretensiones

<sup>17</sup> Teniendo en cuenta que el Museo comenzó a construirse con el dinero obtenido por ese subsidio, es pertinente destacar cuáles son los requerimientos de la Secretaría de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil del Rectorado de la UBA para aplicar a su convocatoria. Su formulario de inscripción para presentar proyectos se encuentra rigurosamente delimitado en campos específicos como los objetivos a alcanzar con la intervención, el plazo en el que se espera alcanzarlos organizados en un cronograma, el presupuesto estimado, la cantidad de profesores y estudiantes que participarán, entre otros; además de solicitar informes de gestión a los proyectos aprobados para realizar un seguimiento de la utilización de los fondos recibidos y resultados alcanzados. Fuente: *Convocatoria UBANEX - Programa de subsidios para proyectos de extensión universitaria*, s/f, <http://www.derecho.uba.ar/extension/convocatoria-ubanex> (consultada el 3/12/2019).

del grupo intelectual de “producir saberes” hechos a imagen y semejanza de instituciones dotadas de “más profesionalismo” parecieran reproducir su cultura letrada de origen. Sobre todo cuando consideramos que la decisión de representar lo sucedido en IMPA bajo el formato de una línea de tiempo, con hitos dignos de ser mencionados, fue propuesta por una cátedra universitaria. Así, a pesar de que dentro de la fábrica lleven adelante una actividad diferente a las generalmente atribuidas a la práctica académica<sup>18</sup>, su búsqueda de “profesionalismo” hizo que la memoria tomara únicamente la forma de una “producción de saberes”.

En la fábrica este grupo está compuesto por voluntarios, voluntarias y toda persona que, amparada en su filiación institucional a IMPA, haya dado apoyo al proyecto:

“(…) Para ganar el proyecto necesitábamos también asociarnos con distintas cátedras que nos ayudaran. Ahí comenzó el tema de los contactos. Por un lado Liliana Pereira Fierro, que la conocen, es amiga de Mirta, es psicóloga y es la titular de Psicología en el CBC. Era, porque ya se jubiló. Entonces, servía que estuviera alguien de una cátedra. Y después, no sé cómo llegó el contacto con Rico es de la FADU, de Diseño Gráfico. Y ahí hicimos el contacto con ellos y también se sumaron al proyecto UBANEX” (Virginia, voluntaria del Museo IMPA).

Si bien recibieron el aval de los representantes de los trabajadores y las trabajadoras, que les brindaron diferentes espacios de la fábrica para formar el Museo y les habilitaron su gestión, notamos la aparición de las siguientes demandas desde ese sector:

“Por ejemplo, al principio, cuando empezó el Museo, se abría una sola vez al mes. Entonces en varias charlas con Mirta, yo le decía que no, que había que hacerlo más visible. Hay que tratar de difundir que acá existe un museo y que estén las puertas abiertas como para que venga el que quiera a hacer esa recorrida y preguntar por la historia de IMPA” (Manuel Canale, Presidente actual de IMPA).

“(…) tratar de buscar la manera de que se vuelva más conocido. Pero bueno, no sé cuál sería el mecanismo para conseguir esa difusión. Yo a Mirta le iba diciendo que trate de cada tanto convocar a algún artista o alguien conocido (…)” (Manuel Canale, Presidente actual de IMPA).

“Al principio estábamos solas nosotras tres (se refiere a Mirta y a Cristina, ex voluntaria). Los trabajadores enseguida... Lo que tienen Morales y Canale, sobre todo Morales, te incentiva a seguir adelante, adelante... Ellos tienen la idea de que hay que darle fuerza a IMPA (...). Darle fuerza, darle visibilidad... Si la idea les parece interesante y sirve para visibilizar la lucha, “dale para adelante”, ¿sí? Te habilitan a eso” (Virginia, voluntaria del Museo IMPA).

<sup>18</sup> Como pueden ser la docencia en una institución de educación formal o la investigación en institutos abocados a tal fin.

Podemos observar que para los principales representantes de los trabajadores y las trabajadoras es importante que el Museo se vuelva "visible" y "conocido", les interesa que llegue a una cantidad mayor de personas. Es en este sentido que nos referimos a ellos como otro grupo dentro de quienes piensan al Museo IMPA, los que lo conciben de modo *militante*. Teniendo en cuenta el malestar social que fue producto de la globalización y del neoliberalismo en América Latina durante los años noventa, Maristella Svampa (2010) identifica que diferentes movimientos sociales nacidos en respuesta a su coyuntura –como, por ejemplo, colectivos barriales, socio-ambientales, organizaciones de desocupados, fábricas recuperadas, etc.- configuraron un *ethos militante* mediante la difusión de sus métodos asamblearios, formas de acción directa y demandas de autonomía. El concepto alude a “un conjunto de orientaciones políticas e ideológicas que configuran la acción colectiva y se expresan a través de nuevos modelos de militancia: entre ellos, la figura <<local>> del *militante social* o *territorial* (...), así como la figura (...) del *activista cultural*” (Svampa, 2010, p.33). La autora define al *militante social* como el mediador entre aquellos nuevos movimientos y los organismos estatales que diseñan y aplican políticas sociales compensatorias en respuesta a sus demandas; figura que asocia a quienes contribuyeron a una “politización de lo social”, como los militantes del primer peronismo y a las organizaciones territoriales autónomas críticas de los partidos políticos tradicionales surgidas entre los años 1997 y 2002 (Svampa, 2005).

IMPA fue recuperada en el año 1998, y también en ese momento nació el MNER, creado para acompañar a compañeros y compañeras de esa y otras fábricas en el proceso de toma del lugar de trabajo, ayudar a su posterior organización para retomar la producción y asegurar su continuidad más allá de eventuales clausuras o crisis económicas<sup>19</sup>. Sin embargo, la fábrica no solamente alberga al MNER -actor que relacionamos con la militancia social o territorial-, sino que los trabajadores y las trabajadoras a quienes definimos como militantes también habilitan a que diferentes propuestas culturales y educativas participen en su interior. Estas actividades forman parte del *activismo cultural* de IMPA que, siguiendo a Svampa (2005), se define como propio de estos nuevos movimientos sociales. Como podemos ver en las citas, existe un interés explícito por parte de los trabajadores y las trabajadoras de que el Museo sirva para volver más “conocida” “la historia de IMPA”, y es por eso que permiten que esas propuestas tengan lugar en la fábrica. Sin embargo, en estos acuerdos entre activistas culturales y militantes territoriales, existe la posibilidad de que los colectivos culturales se

19 *Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas - MNER - Información*, s/f, [https://es-la.facebook.com/pg/MovimientoNacionalDeEmpresasRecuperadasMner/about/?ref=page\\_internal](https://es-la.facebook.com/pg/MovimientoNacionalDeEmpresasRecuperadasMner/about/?ref=page_internal) (consultada el 23/04/2020).

aboquen únicamente a cumplir con las tareas expresivas o de formación que consideren propias a su función, entrando en tensión con las demandas y expectativas provenientes de los actores del movimiento social que les dan el espacio para funcionar (Svampa, 2005). Es por esto que uno de los desafíos que enfrentan la militancia social o territorial y el activismo cultural en espacios horizontales como el de IMPA es la articulación complementaria de sus prácticas.

Como ya mencionamos, no es que no existan intereses compartidos entre los grupos que dimos en llamar académico y militante. Por ejemplo, voluntarios y voluntarias también se interesan por "visibilizar la lucha":

“(...) en una reunión (...) en la que charlábamos sobre estos temas yo pregunto: ‘¿y por qué no armamos un museo? Un museo donde podamos visibilizar toda esta historia de IMPA, contar cómo es y **visibilizar la lucha**’” (Virginia, voluntaria del Museo IMPA).

Entendemos que también existen intenciones militantes desde el grupo de los intelectuales, pero vimos que la visibilidad en la que están pensando ambos grupos cobra sentidos distintos:

“(...) sentí que mi participación dentro de IMPA era en el espacio ideal, el Museo. ¿Por qué? Porque tengo formación docente e investigadora. Entonces era un espacio donde me permitía desarrollar otro tipo de actividades diferentes, por ejemplo, a la de un Centro Cultural, que genera actividades culturales para un público determinado. Y no era esa mi intención, ni mi deseo, digamos. El espacio del Museo es el que me ayudó a **desarrollar esa situación solidaria, para con los trabajadores, dándoles visibilidad a través de la historia**” (María, voluntaria del Museo IMPA).

Teniendo presente que para Manuel (presidente de la cooperativa) la visibilidad podría conseguirse invitando a “algún artista o alguien conocido”, para de esa manera convocar una mayor cantidad de público, nos llamó la atención que los voluntarios y las voluntarias del Museo no lo consideraran como una posibilidad y siguieran apostando a darle “visibilidad a través de la historia”<sup>20</sup>. Desde el equipo de voluntarios y voluntarias se plantea que el interés y la atención del público deben estar focalizados en la exposición de la información recopilada y brindada por el Museo. De esta manera, dejaron de lado “otro tipo de actividades” más basadas en el espectáculo o el entretenimiento, asociadas por la voluntaria a los Centros Culturales. Esto nos lleva a plantear una tensión en lo que es legítimo de ser visibilizado por cada grupo, cuestión que desarrollamos en detalle en el próximo apartado y que en el caso de los y las intelectuales es el relato construido en base a categorías propias de instituciones educativas

<sup>20</sup> Lo que, a su vez, va a llevar a reproducir el relato histórico que termina de consolidarse al momento que identificamos como el de la institucionalización.

formales. Con ellas se da un fenómeno de *historización* que hace que el abordaje de procesos culturales y políticos complejos tome la forma de sucesos ya acabados, ordenados de manera lineal y cronológica en base al interés que motivó tal separación (Lewkowicz, 2002). A pesar de su intención de “visibilizar la lucha”, los y las integrantes del grupo académico la historizan transformándola en un discurso secuencial que deje en claro la excepcionalidad de IMPA, ya que consideran que es “a través de la historia” como pueden “desarrollar esa situación solidaria para con los trabajadores” y darles visibilidad. Sin embargo, este abordaje ignora la propuesta del sector militante de volver más “conocido” al Museo organizando encuentros encabezados por personalidades reconocidas -por considerarlos más propios de un Centro Cultural- y hacer que, al acercarse por ellos, más personas conozcan y reflexionen acerca de “la historia de IMPA”. De esta manera, el proceso de construcción de la memoria se cristaliza en un formato poco dispuesto a nuevas utilidades y reformulaciones por parte de actores que no pertenezcan al grupo de intelectuales. Estas dinámicas, que asociamos a la elaboración de una memoria en clave literal, son abordadas en el próximo apartado.

#### I. 4. Momento de institucionalización: la línea de tiempo y la literalización de la memoria

“(…) Mi sensación era que a medida que iba pasando el tiempo, los años, yo le exigía al Museo darle un poco más de profesionalismo” (Virginia, voluntaria del Museo IMPA).

Luego de la instancia de organización -que entendemos como el momento logístico en el que la actividad estuvo dirigida a lograr un adecuado reconocimiento del campo, los recursos existentes y dar forma a la estructura del Museo-, apareció en los voluntarios y las voluntarias la necesidad de establecer líneas de ordenamiento. En este momento definieron las cuatro etapas que forman parte de su guión museográfico: empresa privada (1928-1945), empresa estatal (1946-1960), cooperativa (1961-1997) y empresa recuperada por sus trabajadores y trabajadoras (1998-al presente). A su vez, fueron ilustradas con cuatro paneles que contienen una línea de tiempo en la que se mencionan los hitos más relevantes de cada período, acompañados de información adicional y algunas imágenes que complementan lo escrito. En las entrevistas realizadas a las voluntarias pudo apreciarse cómo en las primeras visitas guiadas las etapas todavía no estaban formalmente delimitadas:

“Se hizo la primera apertura a la comunidad (...). Claro, **no teníamos paneles, no teníamos nada**” (Virginia, voluntaria del Museo IMPA).

“Las etapas no estaban muy conformadas como después en los paneles. No lo teníamos dividido como etapas. Sino que era ‘acá pasó esto, acá pasó esto, acá pasó esto...’. En el recorrido se fue dividiendo en etapas. Le empezamos a dar forma de etapa pero sin saber exactamente cómo. Ahí hice todo un trabajo audiovisual. Hice pantallas y animaciones. Puse videos y proyectores en cada sección donde se pasaban imágenes a lo que suponíamos que era esa etapa. Y lo que hicimos fue un pequeño relato para dos o tres personas lo teatralizaran” (María, voluntaria del Museo IMPA).

Luego de esta fase, el ordenamiento de la historia de IMPA en línea de tiempo -y la posterior instalación de los paneles- representó el inicio de un nuevo momento marcado por la sistematización de la información recopilada:

“Bueno, cuando los diseñé **creo que vino un alivio para todos**. Pero un alivio desde el sentido de que, primero, le dio visibilidad al relato. (...) Después le dio una coherencia. Nos ordenó la historia también a nosotros. El armar la historia y **darnos cuenta de que había cuatro etapas claramente definidas** y que cada panel representara una etapa nos ordenó a nosotros el relato oral, parándonos en una imagen... En una imagen y lo textual, porque también hay texto que complementa la oralidad” (María, voluntaria del Museo IMPA).

Dicho “alivio” significó para voluntarios y voluntarias la seguridad de contar(se) un relato organizado y marcó el comienzo de lo que llamamos el momento de institucionalización. La *institución* es una forma particular que se pretende estable. Un *momento lógico* que alcanzan en su devenir dialéctico ciertas prácticas grupales, en el que la *praxis* común se petrifica (Varela, 2009), por lo que en muchas ocasiones -ya sea por los tiempos institucionales, las historias personales, los quehaceres cotidianos, el presupuesto, etc.- resulta imposible la expresión de nuevas manifestaciones. En el caso de las voluntarias del Museo IMPA citadas, la exigencia de darle “más profesionalismo” al espacio y la necesidad de “ordenarse el relato” llevó a que el guión pautado se convirtiera en una solución *permanente* a la inestabilidad que habían vivenciado anteriormente.

Ese “darnos cuenta de que había cuatro etapas claramente definidas” nos hizo ver cómo por momentos los voluntarios y las voluntarias olvidaban que fueron ellos y ellas quienes dieron tal forma a su relato histórico, pensando en una supuesta continuidad que va de la construcción teórica a lo real. De esta forma, vimos cómo “la fuerza de lo instituido (...) tiene efectos profundos y no necesariamente conscientes en las acciones que los sujetos realizan” (Remedi, 2004, p. 25). En este caso, los investigadores y las investigadoras parecían entender que esas etapas estaban definidas en el complejo social, cuando en realidad fueron una construcción teórica a la que llegaron para sistematizar datos y relatos diversos que dieron

lugar a una narrativa. Sumado a la manera repetitiva en la que son transmitidas (lo que se abordó en profundidad en el siguiente capítulo), cada etapa planteada no aparece abierta a la reelaboración ni a la interrogación. Fueron naturalizadas como la realidad misma, fenómeno que favoreció a la repetición e inmovilidad en el proceso de construcción de la memoria.

A partir de este momento, la historia que no tenía una única forma de contarse, abierta a la experimentación y en diálogo con otros sujetos que no conformaran al grupo de voluntarios y voluntarias comenzó a estabilizarse en información específica; delimitada y organizada bajo un formato propio de los museos modernos, que borran las huellas de su construcción y obtienen como resultado un relato único definido en etapas históricas de manera lineal. Si bien la institucionalización puede facilitar el acceso del público a partir de ciertas “claves de lectura” brindadas en la visita (Dujovne, 1995), también puede llevar a una “hipertrofia de la memoria institucional” en la que sus componentes se vuelven excesivamente rígidos, “presentando poca o escasa posibilidad de desprender nuevas significaciones, experimentar cambios o interpretaciones alternativas” (Remedi, 2004: 29). Así el Museo quedó abocado a su función de investigación, dejando en un lugar marginal otras propuestas<sup>21</sup>:

“El fin del museo es la posibilidad de producir saberes. Por lo menos es lo que a mí me interesa. A mí me interesa la investigación y producir a partir de la historia de una fábrica determinada, que coincide en su desarrollo con las características del país, que atravesó la Argentina, sociales, económicas y políticas, producir saberes desconocidos hoy y que no están plasmados de ninguna forma” (María, voluntaria del Museo IMPA).

De esta manera, entendemos que fue una decisión del grupo intelectual establecer ese tipo de construcción del relato, que si bien permitió ordenar la historia de IMPA provocó que de a poco se fuera cerrando la circulación de nuevos sentidos y restringiendo la participación de otros actores. Adherimos a los planteos de Alejandra Panozzo Zenere (2018), quien comenta que los museos tuvieron la ayuda de otras instituciones modernas -como la escuela- que contribuyeron a “establecer qué mostrar y cómo mostrarlo. La forma de concebir la historicidad en ese período -siglos XVIII y XIX-, (...) proponía la división de la historia en etapas” (p.25). Se evidenció en este sentido un trabajo de construcción de la memoria influenciado por la formación intelectual de los voluntarios y las voluntarias, que los y las llevó a dar forma a un relato de corte historicista y secuencial. Así, los y las especialistas pasaron a ser la única voz legítima de la memoria institucional:

21 Como pueden ser las educativas, las de difusión, las de conservación del patrimonio, etc.

“Entrevistadores: ¿Por qué eligieron, cuando construyeron la línea de tiempo y el guión museológico, esos datos (históricos) y por qué no traer más lo anecdótico, como decís vos? Eso lo dejaron por fuera.

Virginia: Porque ahí lo que jugó mucho es nuestra impronta académica. Sobre todo, quienes lo llevaron a cabo, Mirta y Alberto... Alberto es historiador, digo...”

La “impronta académica” trajo consigo una mirada de especialista que sistematizó la experiencia de IMPA, dejando de lado las historias de vida -“lo anecdótico” como es descrito por la entrevistada- que en un principio sirvieron de soporte para reconstruir los sucesos. Así, lo subjetivo y emocional quedó limitado a breves menciones y no figuró en la línea de tiempo. Podemos plantear que en esta etapa, en pos de darle al Museo un mayor “profesionalismo”, su producción de “saberes” pasó a privilegiar la forma de “datos” o acontecimientos históricos. Pero el conocimiento no remite únicamente al relevamiento de información sino que carga consigo afectos, datos de color, “lo anecdótico”; componentes también necesarios para entender a los y las protagonistas de lo sucedido y el sentido que le otorgan a sus prácticas (Jelin, 2002). Por lo tanto, entendemos que esta manera de construir la memoria desplazó a los trabajadores y trabajadoras de la fábrica hacia otras formas de vinculación con el Museo, ese “otro tipo de participación” del que habla Canale, al notar que sus voces ya no eran requeridas o eran expresadas por los voluntarios y las voluntarias.

Por todo lo expuesto en este apartado, consideramos que el Museo IMPA funciona actualmente en forma distinta a la etapa de su conformación. En las distintas observaciones de visitas educativas que tuvimos la oportunidad de realizar, notamos que la participación de los trabajadores y las trabajadoras ha cambiado en relación a lo recabado durante las entrevistas: las instancias de diálogo con los trabajadores y las trabajadoras en torno a la memoria disminuyeron con respecto al momento de organización del Museo, en el que sus recuerdos y apreciaciones eran buscadas por el grupo intelectual mediante entrevistas, para pasar al aporte ocasional de sus saberes prácticos en la solución de desperfectos técnicos o el acondicionamiento del espacio usado durante las visitas guiadas. Este cambio también pudo apreciarse en las palabras de Manuel Canale:

“Bueno, de hecho al comienzo de estas visitas guiadas a los colegios, sí. Ahí bajaba yo, bajaba Morales y contábamos. Después de eso, con el tiempo dejamos de ir (...). Empezó a contarlo Virginia, yo la escuché a Virginia varias veces contando lo que es IMPA. Y a mí me pareció perfecto. Nunca me puse cuidadosamente a decir ‘no, hay algo que le falta’ o decir de agregar algo. Pero, en líneas generales, me parece que está bien” (Manuel Canale, Presidente actual de IMPA).

En el caso del Museo IMPA, pensamos que el relato consolidado ante el deseo de volverlo más "profesional" es producto de un alejamiento tanto del grupo militante como de los trabajadores y las trabajadoras de las instancias de reflexión y debate en torno al pasado institucional. Es así como pudo llegarse a la "profesionalización" del relato, enmarcado en categorías provenientes del campo académico. Interpretamos que el accionar de los voluntarios y las voluntarias del Museo se corresponde con lo que Bourdieu y Passeron (1981) definieron como *acción pedagógica*, es decir, como la imposición de una arbitrariedad cultural. Para que esto pueda darse es necesario que los integrantes de una formación social hayan alcanzado un estado tal en sus relaciones de fuerza que hace que unos puedan imponer significados a otros como capitales culturales *legítimos*, es decir, dignos de ser reproducidos. De este modo las decisiones sobre qué transmitir y cómo hacerlo, pasaron a ser una tarea exclusiva de los y las intelectuales, sin ser leído por los y las demás como una arbitrariedad, sino como un desenlace lógico y/o coherente por el lugar que ocupan en el campo quienes las toman.

Esto no quiere decir que a los otros y las otras integrantes de IMPA no les interese, por ejemplo, que la historia de IMPA sirva para pensar en la historia argentina y su desarrollo industrial. Sin embargo, creemos que la historización de la memoria llevó a privilegiar la "producción de saberes" considerados legítimos en terrenos académicos y pertinentes en el ámbito de una institución museística. De esta manera quedaron en segundo plano las expectativas militantes del cruce con el activismo cultural, la incorporación de voces a un relato en principio polifónico y la reflexión continua y compartida acerca de lo que el Museo exhibe en el presente<sup>22</sup>.

22 Aclaramos que ninguna cristalización es absoluta y ningún relato se da de forma acabada, por lo que debemos considerar la vigencia de la acción *instituyente* en la práctica llevada a cabo por el equipo de voluntarios y voluntarias. Utilizamos lo *instituyente* en el sentido de la potencialidad que permite a los actores tomar lo que ya tienen como *instituido* y no repetirlo, creando nuevas formas de acercamiento a la construcción de la memoria (Castoriadis, 1997). Por este motivo, consideramos la existencia de un movimiento de revisión en la actualidad del Museo IMPA que da cuenta de ciertos cuestionamientos a partir de nuestra presencia como analistas de campo y a premios obtenidos que permiten financiar nuevas investigaciones y nuevas acciones. Durante diferentes entrevistas los y las integrantes del Museo expresaron la intención de vincular esa memoria con el contexto actual al pensarse desde el feminismo, así como también de entender a IMPA desde la lógica de todos los colectivos involucrados y no solamente desde la historia de la fábrica. Al momento no lo consideramos como una instancia definida en la construcción de la memoria debido a que son planteos iniciales, que no se están gestionando de manera total. Pero creemos necesario remarcar que existe un movimiento que pretende revisar esa construcción, por lo que podemos concluir que la cristalización no es total y que el relato presenta grietas *instituyentes* por donde generar nuevos sentidos.

## I. 5. Recapitulación

Durante este capítulo mostramos cómo el trabajo de construcción de la memoria en el Museo IMPA fue cambiando conforme la institución fue estabilizándose como tal. Para este análisis fue útil la distinción entre memoria literal y memoria ejemplar trazada por Todorov, y mostramos cómo en diferentes momentos prevalecía una más que la otra.

En un primer momento, al que definimos como de organización, pudimos ver cómo la idea del museo surgió por parte de las “docentes-investigadoras” que ya trabajaban en otro colectivo de la fábrica. Tal como comentó una de ellas, en ese entonces sabían bastante del presente de IMPA pero poco acerca de su pasado. Eso las llevó a realizar entrevistas a trabajadores y trabajadoras en el marco de una “Investigación Acción Participativa”, tomándolos y tomándolas como sujetos co-productores de su investigación. Consideramos que en ese entonces la memoria fue ejemplar, ya que las voces de los y las integrantes de la fábrica eran requeridas, y se pudo construir un relato polifónico a partir de ellas (que visibilizaba su “lucha” y “compañerismo”). Una memoria que no solo se erigió como ejemplo paradigmático de lucha, sino que también buscó involucrar al otro, a quien “no lo vivió”. Esto no apuntó únicamente al registro histórico de lo sucedido, además habilitó su uso en el presente y la reflexión sobre el futuro. También reflexionamos acerca del sentido que los voluntarios y las voluntarias le asignan a la idea de museo “vivo”: un lugar cuya vitalidad reside en que alberga a una memoria que dice estar en permanente reconstrucción, con “las voces que vayan apareciendo”. Pese a eso, notamos que sólo es posible de ser reformulada con testimonios de participantes directos de la historia de la fábrica.

Además detectamos mediante la actividad de campo que los trabajadores y las trabajadoras tienen actualmente “otro tipo de participación” más vinculada a tareas manuales que a contar sus experiencias. Observamos que a partir de la aplicación al proyecto UBANEX comenzaron los primeros pasos hacia la institucionalización del Museo IMPA, una instancia en la que los voluntarios y las voluntarias definieron los objetivos del espacio. Además identificamos que en este momento se delimitaron dos grupos que denominamos “militante” y “académico”. Ambos grupos difieren en el tipo de *visibilidad* que esperan que la institución tenga (que atraiga un público mayor a través de actividades culturales y/o con invitados especiales, en el primer caso; que dé visibilidad a partir de un relato histórico rico en detalles, en el otro). En este sentido afirmamos que, camino a la institucionalización, la memoria se “literalizaba”, ya que pasó a tener mayor importancia dejar en claro el carácter excepcional de lo sucedido en IMPA e incrementar la cantidad de “saberes” que ofreciera el Museo en lugar de

habilitar a que más personas pudieran sentirse interpeladas por ella.

Por último, relacionamos el afianzamiento de la institucionalización con la confección de una línea de tiempo que dividió la historia de IMPA en cuatro etapas. Un momento en el que la demanda de darle al Museo “más profesionalismo” encontró, como dijo una de las entrevistadas, su “alivio”, pero al costo de historizar la memoria y dar en ella menor protagonismo a las historias de vida y anécdotas<sup>23</sup>. Argumentamos cómo esta historización fue resultado de una *acción pedagógica* posibilitada por la correlación de fuerzas existente entre los y las participantes del Museo, que pudo darse porque los trabajadores y las trabajadoras de la fábrica dejaron que el grupo de voluntarios y voluntarias -que ya trabajaban en otros colectivos de IMPA- se encargaran de su relato histórico. A partir de entonces, desde que se consolidó una narrativa institucional, consideramos que la memoria a compartir solo cambia si al grupo intelectual le parece pertinente; dejando poco lugar a la aparición de nuevas interpretaciones.

Una memoria abierta a la reformulación y que habilite a otros a debatir sobre ella vuelve posible que su reconstrucción del pasado no afecte únicamente a los que el relato nombra, sino que también permite conmover a diversos actores. IMPA pasó a ser modelo para la recuperación de otras fábricas y hoy, a través de las visitas guiadas, pretende poner en circulación valores de “compañerismo” y “transformación social” a las nuevas generaciones que se acercan a conocer su historia. Es por eso que, en el próximo capítulo, reflexionamos acerca de las formas de transmisión de la experiencia de los trabajadores y las trabajadoras de la fábrica. Nos interesó entender cómo se transmite la memoria durante las visitas guiadas y a quiénes se invita a alimentarla.

23 Entendemos que “ni la historia se diluye en la memoria —como afirman las posturas idealistas, subjetivistas y constructivistas extremas— ni la memoria debe ser descartada como dato por su volatilidad o falta de «objetividad»” (Jelin, 2002, p. 78). Cuando se incorpora el nivel de la subjetividad, no hay manera de obturar reinterpretaciones. Es en este encuentro donde pueden plantearse las preguntas más creativas y vitales para la construcción de la memoria.

## Capítulo II

### La transmisión cultural en Museo IMPA

#### II. 1. Introducción

“María, encargada de la visita guiada, comienza a hablar de la tercera etapa, de Frondizi, del acuerdo con el FMI en aquellos años y su recomendación al Estado argentino de no sostener bajo su ala a empresas que resulten deficitarias, por lo que IMPA fue abandonada por sus patrones. A lo que María pregunta “¿qué pasa con las empresas que no tienen patrón?”. Una chica le responde: “cierran”. Y María le explica que no necesariamente, dado que IMPA comenzó a funcionar como cooperativa.” (Fragmento de observación de visita guiada a escuela primaria. Abril 2019).

Tomamos este fragmento a modo de disparador del capítulo. Nos obligó a pensar en qué estaría fallando en la visita guiada para que una estudiante, ya concluyendo el recorrido, piense que una empresa sin patrón se encuentra destinada al cierre cuando está visitando justamente la fábrica IMPA. Nos preguntamos qué ocurre entre el mensaje y el público para que la idea central que pretende comunicar el Museo durante la visita guiada no quede clara. En otras palabras, nuestro interrogante fue acerca de las estrategias institucionales de *transmisión*. Las dos grandes preguntas que se abrieron fueron qué es lo que se intenta transmitir y de qué manera se lleva a cabo, dando cuenta que en la transmisión cultural se dan “dos momentos sucesivos, estrechamente vinculados, y de similar importancia: un primer momento que consiste en la identificación del mensaje cultural que se desea comunicar y un segundo momento de concreción práctica de ese mensaje” (Dujovne, 1995, p. 125). Para poder elaborar estas instancias de análisis definimos al museo como medio masivo de comunicación (García Canlini, 2001; Huyssen, 1995; Verón, 1992), por lo que se presenta bajo un rol de constructor y emisor de un relato que da a conocer, cuestión que habilita interrogantes sobre la dimensión de qué comunica y cómo lo hace.

Es por esto que, en el presente capítulo, pusimos en tensión los objetivos enunciados desde la institución respecto del mensaje cultural que pretende brindar y la manera en la que el Museo IMPA efectivamente *transmite* la “memoria social” que desea compartir con su público; específicamente en lo que refiere a los mecanismos y estrategias de transmisión que se activan

en las visitas escolares. Para ello, contrastamos los relatos orales de los propios actores con lo observado en las visitas guiadas.

El capítulo fue atravesado por la idea de que el proceso de *transmisión*, que habilita el compartir un conocimiento cultural relacionado a una visión del pasado (Jelin, 2002), puede quedar adherido a la repetición irreflexiva o puede ser interrumpido para que aparezca la diferencia. Es decir, podemos entender los mecanismos de transmisión como la *reproducción* de modelos de saber y de autoridad o como una *transmisión lograda* que “ofrece a quien la recibe un espacio de libertad” (Hassoun, 1996: 17). En este sentido, la transmisión lograda implica la posibilidad de resignificación habilitando a los y las visitantes del museo a hacer su propia interpretación (Jelin, 2002). Teniendo esto presente, consideramos que desde el Museo IMPA se genera un tipo de transmisión mayormente reproductiva, a pesar que explícitamente, como veremos más adelante, apela a la “transformación social” desde el terreno de la reflexión y de la praxis. Observamos que la transmisión reproductiva se vehiculiza a partir de la elección de una *narrativa disciplinaria* (Arriaga, 2011) que prioriza la capacidad del museo para instruir y posiciona a los y las visitantes en un rol pasivo y de escucha silenciosa, jerarquizando las relaciones entre productores y receptores. Para dar cuenta de ello, indagamos en las concepciones sobre la educación y la transmisión que mueven las acciones de voluntarios y voluntarias. Consideramos que estas ideas -conscientes o no- se encuentran siempre detrás de las propuestas de los museos, y es necesario hacerlas explícitas para entender sus formas de transmisión. Por lo tanto, entendemos que la *exposición*, principal herramienta transmisora del museo, se delimita a partir de un criterio pedagógico determinado (Dujovne, 1995). A lo largo de este capítulo indagamos y problematizamos cómo los voluntarios y las voluntarias ponen en acto sus propuestas.

## **II. 2. El mensaje cultural del Museo IMPA: "resistencia" y "compañerismo" para la "transformación social"**

Cuando pensamos en el *mensaje cultural* que gestiona y emite el Museo, lo entendemos como el discurso que organiza la exposición y expone sus fundamentos (Dujovne, 1995), dando forma a las prácticas que llevan adelante los actores involucrados. Es el hilo conductor que justifica que la exposición no sea un mero cúmulo de objetos a la vista del público, sino que actúa como organizador interno de la muestra. Por lo tanto, las narrativas abiertas a una problematización permanente -en lugar de ser rígidas o producto de la casualidad- favorecen a que los museos interpelen de forma significativa a diferentes tipos de

público<sup>24</sup>. En esta sección, definimos el mensaje cultural que desea comunicar la institución; desde lo particular a sus objetivos generales y últimos.

En primer lugar, observamos que lo que se intentó recrear y transmitir es la historia económica y política argentina desde la experiencia industrial transitada por IMPA. Así lo expresó Canale:

"El Museo no se abrió solo para que se conozca la historia de IMPA, sino que también habíamos hablado antes, contar todo lo que tiene que ver con la historia del trabajo de acá en Argentina. Desde las industrias grandes a cómo se fueron desmantelando (...). Paralelamente se cuentan las dos cuestiones. Y cómo de a poco las cosas se fueron desmantelando... Es todo medio parecido, ¿viste?" (Manuel Canale, presidente de IMPA).

En este fragmento de la entrevista podemos observar que, de acuerdo al presidente del IMPA, el Museo buscó plasmar "dos cuestiones": por un lado, el recorrido histórico de la fábrica y, por el otro, el contexto económico y político que propició el "desmantelamiento" de la industria. Entendemos que la coyuntura que atravesó el país, que desde 1976 hasta su exacerbación en la década de 1990, llevó a la desregulación del mercado laboral y a la apertura comercial de las economías nacionales, con el consecuente aumento del desempleo, pérdida de poder adquisitivo para el sector asalariado y debilitamiento de sindicatos (Forcinito y Tolón Estarellés, 2008). A partir de ello, el país sufrió una situación de deterioro tanto fabril, como de los lazos sociales:

"Los vínculos que se daban en la fábrica, la comunidad, el barrio... Y también las cosas que se fueron rompiendo. Y por eso la fábrica también es un símbolo de la reconstrucción de un lazo social. Para mí (transmitir) todas esas cosas es mi objetivo" (Virginia, voluntaria del Museo IMPA).

Así, en su mensaje fue introducida una variable importante que apunta a la unión comunitaria: el Museo IMPA transmite la idea de "solidaridad" y "reconstrucción de los lazos sociales"; como también pudimos notar en su primera revista institucional, donde expresan que el capitalismo

24 En este punto, debemos mencionar que el Museo IMPA no cuenta con un área educativa ni una política educativa explícita y consensuada, si bien, hay determinados voluntarios y voluntarias que se ocupan de su función de transmisión cultural. Por otro lado, también debemos considerar que, mientras en otros museos se encuentra diferenciado el rol de los investigadores y de los guías -ya que presentan lenguajes y lógicas de trabajo diferentes (Dujovne, 1995)-, en el Museo IMPA los mismos voluntarios y voluntarias cubren ambas posiciones.

en su "filosofía neoliberal" reemplaza la "organización de las mayorías populares" por un modelo laboral donde la "competencia" entre trabajadores y trabajadoras es la norma (Robertazzi y Murúa, 2013).<sup>25</sup> Su posicionamiento político es clave para comprender el mensaje cultural que se construye desde la fábrica y desde el Museo. Tal como expresó Alberto, otro de los voluntarios, en una visita abierta al público general: "trabajamos con la memoria; un tipo de memoria diferente a la oficial, la de la clase obrera". Se reconocen situados en un lugar "diferente", posicionados por fuera del circuito comercial museístico, por lo que cuentan esa "otra historia": la de los que no tuvieron la posibilidad de hacer escuchar su voz. Y a partir de allí se teje una red de significados que apunta a sostener esta postura y llegar a su audiencia a través de un mensaje de "resistencia", que concebimos como trasladado desde la conformación de la fábrica recuperada al Museo y abierto a la comunidad. Así es como definió Canale a IMPA: "ser más compañero con los compañeros de trabajo", "tratar de tener un vínculo y asociarlo al ser compañero", "tener un vínculo muy fuerte, porque de eso se trata, lo que es la empresa", "más unidos estamos los trabajadores, más fácil y simple es contrarrestar algunos avances que puedan llegar a surgir o venir de afuera". En contraposición a estas ideas apareció la representación de la fábrica capitalista enmarcada en otro tipo de vínculos. En este sentido, Canale señaló:

"En otros lugares, por la poca experiencia que tuve en otros lugares, ahí se es permanentemente individual. El ser individual en el tema de, por ejemplo, si yo puedo competir con el compañero de al lado, lo hago. Para que tenga una determinada visión frente al jefe o patrón, para que me vea a mí y no al supuesto compañero. Acá en IMPA es al revés. Si no mantenemos este vínculo que te digo, de unión entre todos, es más difícil" (Manuel Canale, presidente de IMPA).

Podemos observar cómo los valores de "compañerismo" y "resistencia" se oponen al "individualismo" y la "competencia" que el presidente de IMPA identifica en las empresas que se organizan en torno a otro modelo de organización patronal. En el mismo sentido, queda planteado el posicionamiento del Museo y termina de definir el mensaje que pretende transmitir a su audiencia revalorizando la "lucha" obrera y la "dignidad del trabajo". Si la experiencia de la toma de la fábrica resultó positiva fue por la unión de los trabajadores y trabajadoras en

<sup>25</sup> Cabe recordar que la recuperación de IMPA por sus trabajadores y trabajadoras a fines de la década de 1990 coincide con la emergencia de movimientos sociales que se organizaron en contra de la forma neoliberal de globalización, lo que ayuda a enmarcar históricamente este tipo de retórica. Fueron actores colectivos abiertos y plurales capaces de interpelar e involucrar a sus luchas a sectores amplios de la sociedad. Sus demandas excedieron el reclamo de reconocimiento particular y se articularon con las de otros grupos políticos, culturales, vecinales y gremiales; problematizando conjuntamente las nuevas estructuras de dominación que son producto de ese cambio en el régimen de acumulación capitalista (Svampa, 2010).

relación a un objetivo, entonces el mensaje a transmitir se focaliza en dos aspectos. Por un lado, tal como lo enfatizó Virginia a través de sus reflexiones acerca de qué le interesa que se lleven los y las estudiantes de la visita, aparece el hincapié en "abrirles la posibilidad de tener más conciencia social, que vean lo que es una fábrica recuperada, lo que implica recuperar el trabajo, la lucha...", "de la importancia de luchar por las cosas, por la dignidad, por el trabajo". Y por otro, que la organización solidaria junto a otras y otros abre la posibilidad de encarar proyectos colectivos. Así lo planteó Canale en la entrevista cuando afirmó que la clave de lo transmitido debe ser:

"(...) el animarse a participar, a trabajar en equipo y que ese equipo se organice para alcanzar cualquier objetivo que se propongan los pibes, y llevarlo adelante. Proponerse objetivos que, por más que sean imposibles, tratar de sacar la fuerza de ellos mismos para que puedan hacer lo que se propongan" (Manuel Canale, presidente de IMPA).

En este sentido, pensamos que la transmisión cultural propuesta por el Museo IMPA se basa en promover "toma de conciencia social" y la consideración del "trabajo en equipo" como instancia de participación e intervención colectiva.

### **II. 3. Visita guiada a escuelas: cómo transmite el Museo IMPA su mensaje cultural**

Hasta aquí dimos cuenta del posicionamiento del Museo respecto a su intención de transmitir un mensaje acorde a la "lucha" de los trabajadores y las trabajadoras de IMPA, y su apuesta por la "reconstrucción de lazos sociales" frente a la "competencia" que caracteriza a la "filosofía neoliberal". Es este el lugar desde el que la institución planteó qué transmitir a su público.

Para observar *cómo* ponen en acto este mensaje decidimos analizar las visitas educativas, entendidas como un punto de anclaje entre la exposición y su público (Torres Hernández, 2007). Las visitas resultan necesarias ya que muchas veces es la misma institución museística la que actúa de manera excluyente con un público que no posee el hábito de concurrencia a estos espacios o al que se le dificulta comprender o apropiarse de lo expuesto. Asimismo, entendemos a las escuelas como *agentes introductores* que permiten el acercamiento de los espacios museísticos a personas en edad escolar (Torres Hernández, 2007). Este acercamiento, a su vez, es planificado por los y las docentes en función de lo que

se proponen enseñar. Pudimos establecer así que la lógica de la educación formal está ligada a las materias y programaciones escolares, y es trasladada al museo como una necesidad o demanda. Esto lo destacó una docente entrevistada, quien llevó a sus alumnos y alumnas al Museo IMPA:

“Entonces ahí vemos cooperativismo, colectivismo, no sé... los pibes me preguntan de comunismo, del socialismo. Y tratamos de ver experiencias que salgan de la lógica de producción capitalista. Ahí es cuando a mí se me ocurre lo de IMPA, (...) **que les expliquen** en un lugar cómo se produce sin patrones, sin plusvalía, y otras cuestiones que vemos del capitalismo.” (Valeria, docente).

Vinculado tradicionalmente a la escuela, el *aprendizaje formal* tiene como objetivo fundamental que el o la estudiante aprenda determinados contenidos a transmitir, definidos de antemano a través de un currículum (Dujovne, 1995). Así se establece un vínculo entre colegios y museo, donde la demanda hacia la visita parece ser de instruir y enseñar. Los voluntarios y las voluntarias declararon acoplarse a aquellos requerimientos:

“Me siento más exigida con las escuelas, porque son formación, porque vos estás formando. Entonces me parece que mi relato es más claro y específico, en cuanto a la **información que van a buscar**” (María, voluntaria del Museo IMPA).

Pudimos observar que en la visita educativa hay una tendencia a *escolarizar* las actividades, cierto *contagio escolar* hacia el Museo que termina asociado a rituales educativos y genera un vínculo de *complementariedad* entre ambas instituciones (Dujovne, 1995). Los y las integrantes del Museo IMPA parecieran tener en claro que hay información específica que necesitan desde las escuelas. Los y las docentes ansían “que les expliquen” a sus estudiantes, y los voluntarios y las voluntarias preparan la “información que van a buscar” las escuelas.

Entonces, si entendemos que ambas instituciones enseñan, ¿qué tipo de relación tendría que darse entre ellas? Consideramos que el adaptarse únicamente a los requerimientos escolares atenta contra la posibilidad de llegar a una *transmisión lograda*, ya que se privilegia la transmisión de conocimientos pautados de antemano en lugar de propiciar instancias en las que el público pueda apropiarse de ellos. A continuación abordamos momentos de las diferentes visitas guiadas para entender qué es lo que ocurre en el Museo IMPA.

### II. 3. 1. Entre lo experiencial y lo expositivo: reflexiones sobre las formas de transmisión que atraviesan la exposición

Definimos a las visitas guiadas como espacios de encuentro entre la exposición y su público para pensar los posibles vínculos entre el Museo IMPA y las escuelas que los visitan. Consideramos que ponen en marcha prácticas comunicacionales, que posibilitan al museo cumplir con su función de transmisión cultural y de memoria (Panozzo Zenere, 2018). En este punto resulta importante establecer que, a modo analítico, dividimos la visita educativa en dos momentos principales que abordamos en detalle: el recorrido por la fábrica y el relato histórico, que se dan en este mismo orden y permiten pensar en la concepción de educación que subyace a cada momento de visita. Al primero lo denominamos momento *experiencial*, y al segundo *expositivo*<sup>26</sup>.

Como señalamos anteriormente, la primera parte de la visita educativa a la que denominamos momento experiencial presenta a los trabajadores y trabajadoras en sus funciones cotidianas. Así, los y las visitantes tienen la posibilidad de ver cómo funciona la fábrica y observar los modos de producción. Recuperamos un fragmento de la observación de una visita guiada que ejemplifica el momento experiencial:

Alberto pide que lo sigamos al fondo de la fábrica. En la oscuridad nos dirigimos al área de producción, atravesando un espacio repleto de objetos y un par de vehículos. Ya en ese espacio pudimos ver máquinas en funcionamiento y trabajadores utilizándolas para producir diferentes piezas metálicas. Se siente un olor extraño, bastante intenso. Alberto nos cuenta del proceso de producción y, al mismo tiempo, una de las profesoras, Lorena, toma alguna de las piezas ya terminadas para mostrárselas a sus alumnos y le agradece al trabajador su disposición. (...) Luego volvemos al espacio en el que fuimos recibidos y Mirta, directora del Museo que estaba ayudando a Alberto con el recorrido, indica que debemos subir un piso por escaleras (...) Este sector es más luminoso y menos ruidoso que el anterior. En el primer piso se pueden ver máquinas con las que se pintan pomos de material metálico y sectores de embalaje de piezas, también con personas presentes realizando su trabajo. Los y las trabajadores/as se encuentran ocupados en sus tareas diarias, varios hombres manipulando maquinarias y algunas mujeres armando cajas para el embalaje, parecen no registrar demasiado nuestra presencia. Hay un termo y un mate apoyados en un banco cerca de una de

26 Debemos detallar que, en algunas ocasiones, en las visitas se producen dos momentos más: uno introductorio - donde se describe brevemente la entrada, los murales, y algunas cuestiones vinculadas a la sigla IMPA- y otro momento donde se pone en juego una breve instancia de diálogo, que suele darse en el patio del Museo y al aire libre. Dejamos asentado que ambos momentos no se dieron en todas las observaciones, o fueron más breves y difusos, por lo que resultaba compleja su sistematización y fue nuestra decisión omitir su análisis específico.

las máquinas. Se escucha música de fondo. Luego de haber pasado unos escasos minutos en el lugar, se corta la luz. Sin embargo, Alberto sigue comentando cómo se fabrican los pomos, en relación a su producción y la impresión de los materiales. Algunos alumnos hablan entre sí. Alberto agarra un pomo y dice que es para pegamento y explica que cada color es una pasada del rollo de la máquina y que lo último que se pone es la tapa. Hay pomos de todos los tamaños según el requerimiento de cada cliente. Finalmente comenta que por donde se hizo el ingreso a la fábrica es un garage por el que entran los camiones para retirar la producción que va bajando por una especie de tobogán.

Antes de abandonar la sala, Alberto reparte pomos a cada chico. Los alumnos hablan entre sí y ríen. Una estudiante muestra a sus compañeros y compañeras un pomo cerrando la parte de atrás y todos quedan sorprendidos. (...) Los trabajadores se quedaron sentados en la oscuridad esperando que regrese la energía para continuar la producción (Fragmento de observación de visita guiada a escuela secundaria. Abril 2019).

Consideramos que este momento de la visita permite observar y vivenciar las condiciones laborales de los trabajadores y las trabajadoras de IMPA. Si lo comparamos a una situación áulica que responde al paradigma pedagógico tradicional cuyo método básico de aprendizaje es el academicista, expositivo y disciplinario que concibe a los y las estudiantes como receptores (Martínez Vélez, 2013), podemos afirmar que la propuesta del Museo les plantea otra dinámica educativa. Es decir, propone una instancia en la que experimentar las sensaciones y las dificultades de trabajar en una fábrica recuperada, tal como podemos encontrar en el siguiente testimonio de Carla, una docente: "(...) mientras hacíamos el recorrido veíamos a la gente trabajando y además veíamos las interrupciones que se tenían que hacer por los cortes de luz que se producían...".

En el momento experiencial del recorrido se habilitan otras formas de acercamiento a la historia que difieren de lo narrado. A través de nuevos sentidos, la audiencia puede interpretar lo que está vivenciando, lo que les permite descubrir las condiciones laborales de IMPA. De esta manera, "las interrupciones que se tenían que hacer por los cortes de luz" adquirieron un sentido particular en ese contexto específico que fue desentrañado por los y las visitantes del Museo. No hay un otro que lo revele -ni docente, ni representante del Museo-, sino que ellos y ellas lo experimentaron. Carla lo manifestó así:

"(...) les impactó muchísimo ver las condiciones en las que se trabaja. Hubo un impacto desde lo emocional muy fuerte. Desde los olores, desde la oscuridad... En el momento en que fuimos nosotros, supongo que ahora no estará nada mejor, esto de la rotación entre empleados porque no había tanto trabajo que justificase el que

fueran todos. Bueno, todo lo que había detrás de ese trabajador y trabajadora, ¿no? Su propia dignidad que entra en juego, lo que significa las condiciones dignas o no dignas de trabajo, pero también de vida” (Carla, docente).

En esta instancia la historia no está hecha y acabada, sino que es abierta, discutible, permite desarrollar la reflexión, genera curiosidad e interés. El impacto subjetivo que provoca esa conexión genera una actitud activa de los públicos capaces de manifestarse a través de la experimentación y la participación. Este momento de la visita propicia una práctica que puede ser comparada con la forma de transmitir de la *narrativa experiencial* (Arriaga, 2011). Este tipo de narrativa propone al museo como laboratorio en el que la exposición es entendida como una práctica para descubrir y para fomentar los sentidos y los sentimientos. Aprender en el Museo pasa a ser una actividad social en la que el entorno se vuelve fundamental; basándose en la motivación, la interacción, la experiencia y el contexto. La propuesta en este momento del recorrido es transitarlo a partir de los elementos cotidianos que pone en juego: la música que escuchan los trabajadores y las trabajadoras, las charlas y el mate que circula, los posters en las paredes, el ruido de las máquinas, los olores de los materiales; todo aquello se convierte en la experiencia que permite recrear el clima de la fábrica IMPA. Esta propuesta exploratoria, más que plantear respuestas, abre la posibilidad de pensar situaciones contextuales complejas. La *narrativa experiencial* corre del centro de la muestra al objeto y la información histórica para dar protagonismo a la experiencia del visitante, brindando materiales para descubrir y para fomentar los sentidos y los sentimientos. Sin embargo, debemos aclarar que la *narrativa experiencial* sucede durante el recorrido por la fábrica sin que los voluntarios y las voluntarias inviten a la reflexión o a algún tipo de replanteo respecto de lo vivenciado. No se recupera el clima fabril para abordarlo junto a los y las visitantes y, acto seguido, se les propone pasar al segundo momento: el relato histórico a través de la sucesión de paneles.

En el momento expositivo, los encargados y las encargadas de la visita narran la historia de la fábrica desde sus inicios hasta la actualidad, basándose en cuatro paneles que despliegan información sobre hechos de la conformación de IMPA y su vínculo con el contexto social. Los paneles responden a las cuatro etapas de la línea de tiempo que trabajamos en el capítulo anterior: empresa privada (1928-1945), empresa estatal (1946-1960), cooperativa (1961-1997) y empresa recuperada por sus trabajadores y trabajadoras (1998-presente). Ocurre en el ex sector de laminación de la fábrica. Este espacio resulta significativo para los y las integrantes del Museo ya que fue el lugar donde trabajaba el sector definido por el equipo de voluntarios y voluntarias como el más “combativo” de la fábrica y quienes lideraron

su toma, los autoproclamados “negros de abajo”. Cuenta con cuatro pizarras -una para cada panel- ubicadas de manera enfrentada, dos de un lado y dos del otro. Así, permite un recorrido espacial para su visualización e interpretación cronológica. Son de madera maciza, lo que las hace pesadas, y su formato es similar al de los pizarrones escolares<sup>27</sup>. A continuación reponemos un fragmento de nuestras observaciones para describir, a modo de ejemplo, lo ocurrido en una de las visitas:

Mirta, encargada del recorrido guiado, comenta las etapas de los paneles (...) Comienzan a hablar de las etapas de IMPA y sus diferentes formatos institucionales, empieza Alberto. Cuenta sobre los orígenes de la fábrica como empresa privada. Después de escucharlo unos minutos, un alumno pregunta si se puede ver algo de lo producido. Mirta recuerda que eso lo hacen en los días de "apertura a la comunidad", fechas mensuales en las que el Museo está abierto al público general.

Algunos alumnos se dispersan, comienzan a sentarse en el piso, a interactuar entre ellos, se hacen bromas -una estudiante pone un pomo en el pelo de otra-, se ríen en voz baja.

Mirta quedó encargada de la tercera y la cuarta etapa. Luego de unos minutos, una alumna bosteza. Algunos chicos empiezan a hablar entre sí, y otro los calla con un “shh”. Una profesora separa del grupo de los que estaban hablando a uno de sus integrantes. Casi ninguno de los estudiantes está mirando a Mirta (Fragmento de observación de visita guiada a escuela secundaria. Abril 2019).

En el mismo sentido, una de las docentes entrevistadas comentó que el momento en el que se narra la actualidad de la fábrica se da “(...) hacia lo último y también es cuando los pibes están más cansados o ya no prestan tanta atención” (Valeria, docente). Esto demuestra lo complicado que puede resultar sostener el relato histórico a través de la narración de los hechos definidos en los paneles, en un contexto donde se dificulta la escucha y cuando empieza a pesar el cansancio de los y las visitantes. A esto se suman las dificultades que suelen darse en la fábrica, provocadas por los ruidos de máquinas y generadores, los ocasionales cortes de luz, la falta de señalización adecuada de las piezas a exhibir y la oscuridad de algunos sectores. Estos elementos, que si bien descubrimos que pueden estimular el momento experiencial, resultan obstaculizadores para el momento expositivo.

Pensamos que la forma de organizar el recorrido durante este momento tiende a provocar resistencia por parte de los y las estudiantes, ya que reproduce lo más tradicional del espacio áulico, tal como lo expresaron los siguientes comentarios:

<sup>27</sup> Recordamos que pueden verse imágenes de estos paneles en las figuras 1 y 2 citadas en la introducción de este trabajo.

“Ya en la parte histórica es como que quedan con la dinámica de la clase normal, lo que yo les puedo dar” (Valeria, docente).

“En cierta forma, cuando estamos en la visita educativa un poco que se representa esta situación del docente en el estrado y enfrente tenés al estudiante escuchando y absorbiendo la información” (María, voluntaria del Museo IMPA).

Siguiendo estos testimonios, pareciera emerger la clásica representación del estudiante como receptáculo vacío que se dispone a ir “absorbiendo la información” brindada por el educador de manera unilateral. Entendemos que esta manera de concebir la educación entra en sintonía con lo que Paulo Freire definió como *educación bancaria*, la que supone un sujeto pasivo y carente de saberes que aprende a través de la acción inculcadora de un maestro, poseedor de verdades únicas e inamovibles (Freire, 2011). A su vez, observamos que el momento expositivo se corresponde a la categoría de *narrativa disciplinaria*<sup>28</sup> propuesta por Amaia Arriaga (2011), que implica una transmisión ordenada en función de principios de tipo enciclopédico siguiendo una lógica taxonómica y que fomenta una visión instructora del museo<sup>29</sup>. La autora sostiene que esta narrativa “se entiende como transmisión y reproducción de un discurso público, con el objetivo de instruir a las masas sobre ideas, hechos, conceptos y contenidos disciplinares, para fomentar la apreciación, la admiración y la memoria” (Arriaga, 2011: 10). La narrativa disciplinaria presupone que “el visitante adopte un rol pasivo, silencioso y permisivo, favoreciendo la reproducción de un discurso basado en el prestigio de la alta cultura, que jerarquiza las relaciones entre productores y receptores” (Padró, 2005: 145) y reforzando la educación bancaria descrita por Freire. En instituciones en las que abunda la transmisión reproductiva –con su dinámica bancaria y desigual de funcionamiento, de emisores entendidos a receptores que *deben* adquirir conocimiento-, las informaciones ya acabadas o consideradas dignas de ser transmitidas adquieren tal relevancia que empobrecen la experiencia y el desarrollo del presente (Debray, 2007)<sup>30</sup>. En este sentido, encontramos que esta manera de transmitir se asemeja a la propuesta del *museo moderno*, que aparece como

28 Amaia Arriaga (2011) sitúa el surgimiento de la narrativa disciplinaria entre finales del siglo XIX y principios del siglo XX y la relaciona con el movimiento científico de la Ilustración por compartir la creencia de que, para conseguir una comprensión empírica del mundo, resulta imprescindible una clasificación de sus objetos y temáticas.

29 En el mismo sentido, Brigitte Frelat-Khan (2004) identifica diferentes figuras emblemáticas de transmisión en el pensamiento occidental, entre las que se encuentra la modernista, que concibe a la historia de modo acumulativo, presenta lo acumulado como verificado y verdadero, y por tanto indispensable para llegar a la formación de los sujetos a los que se pretende transmitir algo.

30 Lo que notamos similar a los modos de significar y narrar que tiene la memoria literal descrita por Todorov, ya que queda reducida a los hechos y se cierra sobre sí misma.

un guardián de saberes y basa su estrategia de transmisión en la instrucción pedagógica (Panozzo Zenere, 2018).

Por otro lado, también detectamos que la línea de tiempo contenida en los paneles aparece como un contenido fundamental a ser transmitido, y lo hace bajo la modalidad de las “etapas” históricas de IMPA. Esto, como mencionamos, fue producto de lo recopilado por los investigadores y las investigadoras del equipo voluntario. Desde la *narrativa disciplinaria* se privilegia la educación desde una perspectiva lineal. La transmisión de este material cobra tal importancia que por momentos olvida qué pasa con el público al que quiere transmitírselo, qué apropiación está haciendo al respecto y darle una posibilidad de expresarla. Esto es algo que se aprecia en los siguientes fragmentos de observación:

“En ese momento un chico hace una pregunta inaudible. Virginia y María se miran entre sí, y luego le dicen que ya lo habían dicho en otro momento de la visita guiada” (Fragmento de observación de visita guiada a escuela secundaria. Abril 2019).

“Virginia (...) habla de diferentes empresas recuperadas, del caso emblemático de IMPA. María llama la atención de un chico: “mirá, ahí está la respuesta a tu pregunta” (Fragmento de observación de visita guiada a escuela secundaria. Abril 2019).

El ordenamiento lineal y cronológico no solamente organiza el relato, sino que además impacta en el tipo de transmisión ofrecida desde el Museo. Los fragmentos citados ejemplifican la manera en la que se prioriza su transmisión ordenada por sobre las inquietudes de la audiencia en el momento en el que surgen. En este sentido, a los voluntarios y las voluntarias les resulta imposible quebrar la línea de tiempo. Consideramos que la variable de linealidad no sólo sostiene este formato, sino que es reforzado por la narrativa disciplinaria. Este tipo de situaciones exponen que los encargados y las encargadas de la visita guiada privilegian una transmisión total del relato lineal dejando en segundo plano las inquietudes espontáneas del público. Damos cuenta que si bien eventualmente responden a esa demanda, suelen ser recuperadas cuando resultan apropiadas para la etapa de la línea de tiempo que estén exponiendo.

Por todo lo expresado, afirmamos que desde el Museo IMPA se utilizan diferentes estrategias de transmisión que convirtieron a la visita educativa en un constructo híbrido entre las narrativas experienciales y disciplinarias. Sin embargo, por la duración del momento expositivo en relación al tiempo total de la visita y por la ausencia de un momento destinado a

la reflexión de los y las visitantes durante el momento experiencial, consideramos que la mayor parte del recorrido se realiza bajo una estrategia de transmisión reproductiva. Por este motivo argumentamos que, a pesar de identificar en su mensaje explícito una intención que aboga por la "transformación social" y al rol activo de la comunidad, sus modos de comunicar se alejan de ese propósito por la linealidad del relato y el rol pasivo asignado a la audiencia. Todos estos elementos favorecen a la reproducción de una narrativa mayormente disciplinaria. Para concluir este apartado adherimos a lo escrito por Frelat-Khan (2004), quien plantea que también es necesario considerar la dimensión política del transmitir, ya que "intenta categorizar elecciones o visiones del mundo" (p. 83). Para problematizar esta relación, en el próximo apartado nos indagamos acerca de cuáles son las estrategias de transmisión de los voluntarios y las voluntarias del Museo, y cómo éstas impactan al rol que definen como de "educadores" y "educadoras".

### **II. 3. 2. "Educadores" y "educadoras": las estrategias de transmisión en las visitas guiadas**

Para conocer las estrategias ejecutadas por los voluntarios y las voluntarias a la hora de encargarse de las visitas guiadas a escuelas, consideramos pertinente señalar su rechazo a ser denominados y denominadas como "guías". En lugar de este término, de uso generalizado en el ámbito museístico, eligen pensarse como "educadores" y "educadoras", tal como planteó una integrante del equipo: "Nosotras somos educadoras. Nuestro rol es formar parte de ese proceso de aprendizaje, educar... Así que yo me apropié de ese término..." (Virginia, voluntaria del Museo IMPA).

Por este motivo, desentrañamos los significados que alberga este término y que difiere del empleado comúnmente para referirse a esta labor. En este sentido, fue nuestra intención rastrear qué es lo educativo en la experiencia que proponen los voluntarios y las voluntarias como "educadores" y "educadoras" para visibilizarlo en sus comentarios:

"Hay datos, muy interesantes, y todo (en los paneles). Pero a mí me parece que ahí está mi rol como educadora. Esto de llevar los datos a una época, que se la sienta. Eso es lo que yo intento. Que sea un espacio para sentirse parte de una época, qué es lo que pasaba..." (Virginia, voluntaria del Museo IMPA).

El acto de narrar está impulsado por la voluntad y por la racionalidad de la elaboración de una estrategia pública y política (Jelin, 2002) que va más allá de los saberes disciplinarios y los debates académicos. Entonces debimos preguntarnos qué estrategias utilizaban los y las

integrantes del Museo como "educadores" y "educadoras". Vimos en las palabras de Virginia cómo apareció una exigencia de exceder la información histórica que figura en los paneles, ese "llevar los datos a una época", para habilitar la posibilidad de vivenciar un contexto e involucrar a los y las visitantes, y no solamente reproducir información histórica. Podemos ilustrar esta intención de los encargados y las encargadas de las visitas guiadas a través de registros de observación como el que compartimos a continuación:

Ni bien termina de hablar su compañera, Alberto pregunta: "¿Por qué IMPA no es una fábrica capitalista?". Un chico responde rápidamente: "Porque no hay patrón". Alberto le da la razón, retoma la palabra para comentar acerca de la ley de apropiación sancionada a favor de IMPA, en la que destaca que debe seguir cumpliendo un rol social, educativo o cultural para mantener el espacio. Alberto le pide a los alumnos que hagan un "ejercicio mental: ¿qué sentirían al perder el trabajo?" en una fábrica en la que ya no había fondos económicos tanto para proseguir con su funcionamiento como para pagar a sus trabajadores. Un alumno contesta: "frustración" (Fragmento de observación de visita guiada a escuela secundaria. Abril 2019).

En primer lugar, vemos cómo el voluntario apeló a la participación de los y las visitantes invitándolos a recomponer una escena. Si bien lo mencionado puede referir a una interacción menor, apareció la intención de apelar a lo emocional -que intenta poner en tensión la nueva información con lo que pudieran conocer los y las estudiantes- tratando de que se involucren para que lo transmitido signifique algo para ellos y ellas. Entendemos que se apela a lo emocional a lo largo de la visita guiada, tal como lo planteó Virginia:

"Pero me parece que hay que apuntar al entusiasmo. Y a veces, cuando viene algún docente que ya estuvo, siempre dicen "ay, contá tal anécdota" o vienen y te dicen "¡te olvidaste de tal anécdota!" (Risas). ¿Entendés? Lo que se llevan son las anécdotas" (Virginia, voluntaria del Museo IMPA).

El traer las "anécdotas", generar "entusiasmo", el despertar "interés", implica poder salir del guión de la línea de tiempo y lograr un encuentro con los y las visitantes desde un lugar que no sea sólo estrictamente cronológico. Permite recrear atmósferas y contextos para acercarlos a los distintos sucesos. Así, en la puesta en acto de estas estrategias, se expone la intención del equipo del Museo de desentrañar rasgos culturales por sobre la información de los paneles que brindan al público (Dujovne, 1995).

Entonces, ¿qué es lo que nos intentaron decir los voluntarios y las voluntarias con esta declaración sobre su rol como "educadores" y "educadoras"? Pensamos que su acción se vuelve indispensable para poder acercar a los y las visitantes al mensaje cultural del Museo. Su

capacidad como "educadores" y "educadoras" radica en tomar en cuenta las especificidades que entran en juego, debido a la heterogeneidad que puede presentar su público, y lograr un rol de artesanos en cada intervención. Empleamos esta metáfora para dar cuenta de lo laborioso de su función. Cada voluntaria y voluntario debe poner en juego su experiencia y habilidades en el desarrollo de las visitas y acompañar los movimientos específicos que se proponen en esa interacción particular sabiendo que cada encuentro siempre es diferente de la anterior. En esa actividad deben introducir modificaciones que resulten pertinentes para el grupo al que toque acompañar. Así interpretamos que los "educadores" y las "educadoras" son quienes establecen el vínculo entre los y las visitantes con el patrimonio (Fisman y Pasman, 2019). En este punto se diferencian del término de guías como traductores de la muestra para poner en relieve que los "educadores" y las "educadoras" median entre el contenido de la muestra y la experiencia de los y las visitantes. Por lo tanto, podemos concluir que el "educador" o la "educadora" se ocupa de las personas que visitan al museo y de la relación que establecen con él, a diferencia del guía tradicional que focaliza su acción en la exhibición (Alderoqui, 1996). Esto implica entender que cada grupo trae distintos saberes e intereses que son recuperados durante la visita. Para tomarlos en consideración, el Museo le pide a cada institución educativa que complete un formulario de inscripción donde detalle las razones por las cuales se interesaron en conocer el espacio. Tal como expresó Virginia, este insumo les "sirve en principio para tener idea de dónde vienen, cuáles son sus necesidades, las ideas previas (...)". Pese a esto, destacamos que no todas las personas que trabajan en el Museo tienen acceso a estos formularios, como surgió en la entrevista con María:

"Entrevistadores: ¿Viste que hay un formulario de inscripción que deben completar las escuelas?

María: Pero yo no tenía acceso al formulario. Tiene acceso Virginia. Ahora me los está reenviando porque estoy sola (dando las visitas guiadas). Pero sino no los leo (...) Me serviría que esté compartido en Google Drive y yo acceder. A veces llegamos sobre la marcha y pregunto quiénes vienen, cómo se llama el colegio que viene...".

Es por ese motivo que, minutos antes de arrancar con el recorrido por IMPA, María le pregunta a sus compañeros y compañeras o a docentes encargados del curso visitante de qué año son y en el marco de qué materia asisten (como pudimos notar más de una vez en instancias de observación). De esta manera, la voluntaria "amolda su relato" en base al público al que le toque acompañar:

“Cuando me toca una escuela primaria, voy al revés. En lugar de contar yo la historia, pregunto a ver qué saben de tal cosa, o quién conoce cómo se maneja tal otra, qué pasa con el aluminio si está expuesto al calor. (...) Cuento a partir de los saberes de ellos. Cuando me doy cuenta de lo que saben, amoldo mi relato haciendo hincapié en eso. Y desarrollo cuando me doy cuenta que tengo campo fértil para poder desarrollar” (María, voluntaria del Museo IMPA).

“Ante todo, es muy importante el tema pedagógico. La pata pedagógica es... Si me preguntás si soy más fidedigna al saber que transmito o a la forma que lo transmito, hago hincapié en la forma. Por eso dije que me amoldo a cada espectador (...). En un secundario, quizá dar más información específica, más de saberes específicos que tienen que ver con las materias de lo que tendría que saber un estudiante en un secundario. Entonces, sí, creo que la pedagogía para mí es súper importante en lo educativo (María, voluntaria del Museo IMPA).

Teniendo en cuenta que María por lo general no accede a la información presente en los formularios que le permitirían conocer más acerca de las necesidades e intereses de su público, vemos cómo para el caso de estudiantes de primaria indaga en sus saberes previos a través de preguntas para luego “amoldar” su relato “haciendo hincapié en eso”. Sin embargo, también podemos apreciar cómo su criterio cambia con los y las visitantes de nivel secundario: la decisión de dar “más información específica” se basa en lo que “tendría que saber un estudiante en un secundario”. De este modo, las visitas guiadas a escuelas secundarias terminan siendo pensadas y ejecutadas desde una perspectiva adultocéntrica que lleva a perder de vista que tanto los y las “estudiantes de secundario” como “la juventud” son construcciones socioculturales (Chaves, 2005). Entendemos, por el contrario, que existen variadas formas de experimentar la juventud, siempre atravesada por otros clivajes como el género o la clase social, entre otros; *juventudes* que no tienen por qué responder a lo que el Museo considera que “tendrían que saber” por el solo hecho de pertenecer a determinado rango etario (Duarte Quapper, 2000). Tal como definimos antes, parte del trabajo de “educadores” y “educadoras” en un museo es llegar al reconocimiento y entendimiento de los y las visitantes, para luego poder compartir tanto conocimientos como experiencias. Por lo tanto, en nuestra propuesta, ponemos el foco en qué es lo que efectivamente conoce o necesita cada grupo.

En los testimonios y recortes de visitas presentados encontramos las estrategias puestas en marcha a partir del posicionamiento como “educadores” y “educadoras”. Sin embargo el equipo de voluntarios y voluntarias reconoció enfrentarse a ciertas dificultades:

“Generalmente las anécdotas enganchan. Bueno, a veces lo puedo hacer más largo, la gente también se cansa de estar tanto tiempo parada... Nosotros nos damos cuenta. Es una hora y media, hora y cuarto, de recorrido. Estás todo el tiempo parado, y a la gente le interesa, pero de pronto estás cansado. Esa es una de las cuestiones que a veces uno debe corregir. (...) Nosotros tenemos muy claro que son cuatro etapas y que (la narración de) cada etapa no debería pasar los diez minutos. En diez minutos nosotros deberíamos poder explicar esa etapa (hace una pausa). Nunca lo logramos, nunca lo logramos...” (Virginia, guía del Museo IMPA).

De esta manera, la insistencia en la estructura expositiva y la narrativa disciplinaria durante la visita es tan fuerte -ya que los voluntarios y las voluntarias tienen “muy claro que son cuatro etapas”- que no permite que visualicen esas otras estrategias de transmisión que ponen en juego. Así lo confirmaron sus protagonistas: “Es un formato expositivo donde puede haber más o menos participación de la gente que nos acompaña, pero en realidad viene más centrado en uno que es el que se encarga de presentar” (Virginia, voluntaria del Museo IMPA).

Frente a este posicionamiento nos preguntamos cómo entender el rol de los “educadores” y las “educadoras” en el momento expositivo de la visita educativa. ¿Entra en tensión esta definición con la *narrativa disciplinaria*? Hay una manifiesta declaración de parte de los voluntarios y las voluntarias a definir la visita bajo las particularidades de un “formato expositivo”. Podemos suponer entonces que, por lo que se afirma, el eje está puesto en la autoridad de los expertos y en la información brindada, “centrado en uno que es el que se encarga de presentar”. En este sentido, debemos plantearnos si este formato entra en contradicción con la idea de “educadores” y “educadoras”. ¿El formato expositivo habilita la transmisión de los “educadores” y “educadoras”? ¿Se trata de una *transmisión reproductiva* o se puede pensar en una *transmisión lograda*? Para responder a estas preguntas utilizaremos el siguiente fragmento de nuestras notas de campo:

Una chica que estuvo tomando apuntes durante la visita guiada pregunta cuál es la diferencia entre cooperativa y empresa recuperada. Mirta le da una respuesta, explicando que si bien el formato legal es cooperativa los trabajadores no se reconocen como tal, porque a ellos los llevaron hasta este lugar, fue un modo de supervivencia, no una elección. Pero la chica vuelve a preguntar: “¿por qué no se quieren reconocer como cooperativa? Hoy en día tiene connotación positiva”. Mirta le comenta que se debía a que los trabajadores y las trabajadoras prefieren no autoperibirse de ese modo porque para ellos y ellas la etapa transitada siendo cooperativa distó de ser la ideal. (Visita abierta al público general. Mayo 2019).

Podemos observar que durante la exposición de Mirta, el sentido de la palabra “cooperativa” y su diferencia con la denominación “empresa recuperada” entró en tensión a partir de las preguntas del público. Al describir la tercera etapa, que define el momento en que la empresa comienza a funcionar como “cooperativa” aunque sólo de manera formal <sup>31</sup>, desde el Museo no pudo transmitirse claramente que ese funcionamiento “distó de ser ideal”. Esa etapa supone la figura legal de cooperativa pero el manejo real de una suerte de patronal, conformada por un grupo reducido, que decidía por sobre el resto de los trabajadores y las trabajadoras y finalmente fueron quienes desguazaron la fábrica. Este sentido que se intenta transmitir no coincide con lo que circula desde la audiencia y entra en tensión generando ciertos malentendidos. Desde el público se cuestionó el no reconocimiento de las y los trabajadores bajo esa figura, ya que entendían que expresa una “connotación positiva”. Consideramos que el término “cooperativa” está atravesado por diferentes *acentos valorativos* (Voloshinov, 1929). Las formas lingüísticas no están fijadas de una vez y para siempre, y el lenguaje expone las diferentes posiciones que ocupan los y las hablantes en la sociedad. Entendemos que si durante la visita ocurren estas situaciones, resulta interesante repensar los términos del relato desde la interacción con el público, para que el signo permanezca vivo, móvil y capaz de generar espacios que lo reformulen. Construir sentidos en diálogo con la audiencia permite pensar la memoria colectivamente, evitando su cristalización y pérdida de vínculos con la comunidad. Desde la propuesta del Museo pudimos observar que los encargados y las encargadas de la visita guiada tienen presente esta interacción:

“No sé si se van a quedar con todas las etapas de la historia de IMPA, sino en realidad lo que implica todo el proceso. Y también poder darle otro significado a la fábrica. Que tal vez ellos ven como algo caído, con paredes quemadas... (...) En definitiva es eso” (Virginia, voluntaria del Museo IMPA).

Más allá del relato cronológico de la historia de IMPA y las estrategias de transmisión disciplinaria que emplea, apareció una intención manifiesta de darle “otro significado a la fábrica”, significado que esté vinculado al mensaje que pretenden comunicar. Si aparece lo nuevo, la habilidad creativa, la capacidad de asombro y de interpelación, entendemos que la transmisión ha sido lograda. Observamos que desde el Museo proclaman esta intención, tal

<sup>31</sup> Tal como fue recolectado en charlas informales con el equipo del museo entendemos que el concepto de cooperativa se expresa sólo de manera formal porque representa al momento de desguazamiento del patrimonio fabril, que finalmente llevó a la decisión de la toma y autogestión y marca el quiebre con la etapa siguiente.

como explicó Virginia: “vamos a poner más la mirada en la cuestión del destinatario, qué es lo más demandado, cuáles son sus necesidades...” pero de acuerdo a lo observado en las visitas guiadas advertimos que existe una tensión entre lo enunciado y la práctica. Siguiendo el pensamiento de Jelin (2002), podríamos pensar esta tensión de la siguiente manera: los “educadores” y las “educadoras” parecen posicionarse como *emprendedores de la memoria*, ya que estarían apostando a políticas activas de construcción de sentidos del pasado. Sin embargo, oscilan entre estrategias de transmisión diferentes. Ya que, por un lado, hay una acción consciente sobre lo público y lo político en relación a la construcción de nuevos sentidos y horizontes de futuro pero, por el otro, rastreamos acciones que remiten a lo reproductivo y memorístico. Por tal motivo, podríamos pensarlos bajo la figura también planteada por Jelin (2002) de *militantes de la memoria*, debido a que a lo largo de la visita educativa aparece la fijación en el acontecimiento específico del pasado, a través del relato lineal de los paneles, que obtura la posibilidad de creación de nuevos sentidos. Mientras el *emprendedor* es generador de nuevos proyectos propiciando la participación colectiva, el *militante de la memoria* se ocupa de la perpetuación del recuerdo de manera literal, vedando la transmisión a otras experiencias.

¿En qué medida lo transmitido sirve para ampliar el horizonte de experiencias y expectativas de sus visitantes? ¿O la transmisión sólo se restringe a mostrar el acontecimiento? ¿La narrativa disciplinaria actúa como un *corset* frente a las estrategias de los educadores al buscar una *transmisión lograda*? Nos preguntamos si las estrategias del equipo voluntario del Museo IMPA alcanzan para convertirse en *emprendedores de la memoria* si continúan sosteniendo un tipo de formato expositivo. Para responder a estos interrogantes, conviene tener presente la importancia de combinar la transmisión de información y saberes, de principios éticos y morales, con el estímulo del desarrollo de las sensibilidades buscadas en el mensaje cultural a transmitir, ya que “el conocimiento no entraña solamente el procesamiento de información sino también afectos, empatía y cuestiones de valor” (Jelin, 2002: 67).

## II. 4. Recapitulación

Como planteamos al inicio del capítulo consideramos a la transmisión como un concepto clave para analizar la propuesta de visitas guiadas que presenta el Museo IMPA, entendiendo que resulta una de sus funciones y que habilita el encuentro con las instituciones escolares. En este sentido, planteamos su análisis en dos instancias. Por un lado, qué es lo que se intenta transmitir, y por otro, cómo se hace.

Advertimos que el mensaje cultural se halla en continuidad con el posicionamiento de IMPA, destacando sus valores de “resistencia” y “solidaridad” para proyectarlo a los y las estudiantes e insertarlos en la comunidad para la concreción de proyectos en pos de la “transformación social”.

En cuanto a las formas de comunicar del Museo, resultó clave la distinción analítica entre las narrativas experienciales y disciplinarias, habilitadas por momentos propuestos por la visita guiada, en donde se develan diferentes concepciones sobre lo pedagógico. Planteamos que la transmisión puede ser lograda cuando habilita el diálogo con los y las visitantes, cuando lo transmitido se abre al debate y se amplía el horizonte de expectativas -como detectamos en el momento experiencial- o puede aproximarse a una transmisión de tipo reproductiva basada en la repetición del relato histórico, que observamos en el momento expositivo. Estas conceptualizaciones también fueron fundadas a partir de las diferencias entre las categorías de narrativa disciplinaria y narrativa experiencial (Arriaga, 2011), dando el resultado de una visita educativa como un constructo híbrido, atravesado por ambas modalidades de transmisión. A pesar de esto, destacamos que el formato expositivo y la linealidad del relato histórico planteado por los voluntarios y las voluntarias generan una transmisión de carácter reproductiva en las visitas guiadas, que entra en tensión con el mensaje cultural que intentan comunicar y la reelaboración conjunta de la memoria con las experiencias del público.

Luego abordamos el rol de los encargados y las encargadas de las visitas guiadas en el Museo, preguntándonos acerca de su autopercepción como “educadores” y “educadoras”, y si esto resultaba compatible con el formato de la visita guiada. Problematizamos esta tensión a través de las categorías que presenta Jelin de emprendedores y militantes de la memoria. Pudimos desentrañar que sus posicionamientos públicos y políticos coinciden con la construcción de la “memoria social”, activando sentidos del pasado para resignificar el presente y actuar en el futuro, como afirmaron las voluntarias entrevistadas. Plantearon sus intenciones de que la historia de la fábrica no pase al olvido, no sólo en función del futuro de su memoria, sino también para acercarla a nuevas generaciones. Sin embargo, a través de sus modalidades efectivas de transmisión dimos cuenta de que lo transmitido tiende a la repetición y que la información expuesta resultó acabada y cerrada. Esto nos llevó a preguntarnos cuál es el lugar asignado al otro, a los y las visitantes, y cuál es la visión que los voluntarios y las voluntarias tienen de las juventudes que buscan interpelar. Pensamos que, en muchas ocasiones, abordan al público juvenil desde ideas preconcebidas, asumiendo estrategias de transmisión universales y poniendo el foco en la información a transmitir, más allá de los saberes previos que presentan las audiencias.

Por todo lo expuesto, nuestro próximo capítulo consiste en el desarrollo de un proyecto de acción educativo y comunicacional inspirado en estas reflexiones. Lo que proponemos es colaborar en la construcción de la memoria institucional en base al diálogo y a la participación tanto con estudiantes de escuelas secundarias, como con los trabajadores y las trabajadoras de la fábrica.

## Capítulo III

### **Proyecto comunicacional: “Museo IMPA: mediador cultural de la fábrica de ideas”**

#### **III. 1. Enunciación del problema**

Para la planificación del proyecto comunicacional que planteamos en este capítulo, es necesario que antes delimitemos el problema identificado a partir de las conclusiones alcanzadas en los capítulos I y II, y de las necesidades detectadas en la institución a partir de nuestro relevamiento en el campo. Ambas cuestiones motivaron la planificación de nuestra propuesta.

Afirmamos que la institucionalización en el Museo IMPA volvió literal la memoria que busca compartir; y que esto se exacerbó por las maneras en que los voluntarios y voluntarias la comunican a sus públicos ya que, en la práctica, terminan privilegiando como estrategia una transmisión reproductiva durante la visita educativa, centrada en la información que se brinda en el recorrido. En la misma dirección, con el relevamiento que hicimos en la institución y al momento de presentarles un informe de avance de la presente tesina, el equipo de voluntarios y voluntarias del Museo manifestó la necesidad de “considerar a los visitantes de la muestra como protagonistas” (Virginia, entrevista grupal). En esta ocasión, los voluntarios y las voluntarias se preguntaban cómo realizar cambios en sus visitas guiadas dirigidas a escuelas, atendiendo la participación de públicos juveniles.

Entendemos que la transmisión puede ser *lograda* (Hassoun, 1996) cuando habilita el diálogo y la participación de los y las visitantes. De esta manera, la memoria responde a las necesidades del presente -acercándose a la ejemplaridad según la categoría propuesta por Todorov (2000)- y a los valores que el mensaje cultural construido busca transmitir: la “solidaridad”, el “compromiso” y la “transformación social”. También recuperamos la inquietud de los voluntarios y las voluntarias en relación a sus visitantes de escuelas secundarias, ya que consideran “que es interesante indagar sobre qué representaciones portan (...), considerando los modos en los que se va a interactuar con ellos. Pensar a qué sujetos les hablamos”. Rastreamos así la necesidad de indagar acerca de su público, a pesar de la heterogeneidad que presenta, para hacer de la visita una experiencia que movilice a los y las visitantes. La posibilidad de repensar la visita guiada en este sentido también debe tener en cuenta la demanda explícita del equipo de voluntarios y voluntarias que manifestó que “la parte histórica no puede durar tanto como la estamos haciendo durar, más o menos hora y media” (Virginia,

entrevista grupal), cuestión compartida por docentes de grupos educativos que participan en la visita. Tal como lo enunciaron los voluntarios y las voluntarias, la idea es encontrar formas de “establecer puentes entre lo experiencial y lo histórico”; atendiendo a las particularidades de sus audiencias y considerando sus conocimientos previos, los ritmos de la transmisión que les resulten adecuados, los intereses con que llegan al Museo y los requerimientos escolares.

Notamos la ausencia de intercambios con actores que ayudaron y/o forman parte de su trabajo elaborativo que, por diferentes motivos, fueron quedando a un lado a medida que el Museo se institucionalizaba y se cristalizaba en un relato único. En este sentido, para sostener la ejemplaridad en el proceso de ocuparse de la “memoria social”, consideramos indispensable la labor de su co-construcción junto a los trabajadores, las trabajadoras y al resto de los colectivos de la fábrica<sup>32</sup>.

A su vez, los voluntarios y las voluntarias se manifestaron a favor de que se modifique la disposición y visibilidad de las máquinas en exhibición ubicadas en el antiguo sector de laminación de metales, ya que pasan desapercibidas en el paisaje fabril de IMPA.

### **III. 2. Antecedentes**

Este proyecto está inspirado en el Paradigma Emergente en Museología (Zavala, 2006; Torres Hernández, 2007; Fisman y Pasman, 2019), que simplificamos con la sigla PEM. A diferencia de la museología tradicional, que considera que en el museo lo central de la exposición es su contenido -los "saberes" que produce-, el PEM plantea que los visitantes son tan importantes como lo que se busca transmitir; reparando por tanto en la relación que se da entre sus conocimientos previos y experiencias de visita (Fisman y Pasman, 2019). Es así como el museo asume el trabajo de volver inteligibles sus objetos, "(...) rompiendo lo hermético, dando una coreografía objetual, brindando información y experiencia para que el público desvele progresivamente su significatividad" (Torres Hernández, 2007, p. 11).

Los museos que replantearon sus exposiciones, visitas guiadas y materiales de educación y difusión conforme a los postulados del PEM han puesto en el centro la experiencia de los y las visitantes, atendiendo tanto la diversidad etaria como los distintos niveles de formación educativa. Para justificar la utilidad de su implementación, recuperamos experiencias como la del Museo del Puerto de Bahía Blanca. Este museo generó un amplio repertorio de

<sup>32</sup> Cabe aclarar que es algo que los voluntarios y las voluntarias también advierten, ya que en el momento de la puesta en común de nuestro informe de avance plantearon que sería interesante que exista la posibilidad de mostrar los espacios de otros colectivos a los que alberga la fábrica, como la imprenta o la radio. Esta es una cuestión que también era demandada por las escuelas que los visitan, como veremos en la justificación de este proyecto.

actividades inspirado en el PEM que interroga lo que puede pasar desapercibido para el visitante en su vida cotidiana, ya que sus salas reconstruyen el pasado migratorio a través de objetos de uso diario. También cuenta con propuestas de recorridos guiados por las calles aledañas al Museo, con hojas de ruta definidas, y otras que proponen la posibilidad a sus visitantes de armar un recorrido propio, a modo de registro personal. Otro ejemplo es el Museo de las Escuelas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que presenta una experiencia interactiva donde la historia de la educación y lo escolar se acerca a los y las visitantes; abriendo un espacio donde la propia historia y lo educativo dialogan. Por ejemplo, uno de los recursos utilizados es una visita dramatizada donde el guía interpreta el papel de un docente e interactúa con el público como si fueran alumnos y alumnas de su clase, abriendo la experiencia a nuevos sentidos, al despertar la curiosidad por medio de la creación de un espacio que resulte significativo para sus visitantes. La transmisión se efectúa generando un clima relajado y que despierte el interés, mediante planificaciones abiertas -sin programación y objetivos de aprendizaje específicos por cumplir- que construyen el conocimiento en forma conjunta con el grupo visitante en base a lo que le interese o motive (Asensio y Pol, 2002). A su vez, se invita al público a dejar sus impresiones registradas en un material que es retomado por el Museo para sistematizar intereses y adaptar la muestra en función de estos. Estos ejemplos de museos pensados bajo el PEM ofrecen una experiencia educativa diferente a las propuestas por la museología tradicional.

Retomando aportes de la pedagogía crítica y del constructivismo, los museos que se piensan bajo este paradigma se vuelven *espacios de traducción* entre sus participantes, “un buen espacio para el fomento de conocimientos que son producidos por la interacción y el diálogo cuando éste no descansa en la autoridad de un experto, sino sobre argumentaciones contrastadas” (Torres Hernández, 2007, p. 12). De esta manera, el cambio a una dinámica más participativa habilita el paso a un conocimiento co-construido, lo que implica un desplazamiento del centro de la escena de la figura del entendido que transmite el saber legítimo para priorizar actividades educativas de tipo dialógicas (Minzi *et al.*, 2011). A su vez, se amplían las posibilidades de formar Zonas de Desarrollo Próximo (ZDP); este concepto posibilita que los esquemas de conocimiento de quienes participan se modifiquen a través del contacto con diferentes actores, tanto con pares como con aquellos más experimentados en la temática a tratar. Mediante el establecimiento de un clima afectivo que transmita confianza, se permite darle cauce a la curiosidad y aprovechar los conocimientos previos de los y las participantes para ayudar a que sus acciones en la ZDP faciliten el aprendizaje (Onrubia, 1995).

### III. 3. Justificación

Para justificar la puesta en marcha de este proyecto nos pareció apropiado recuperar a IMPA como “fábrica de ideas”, noción que aparece en la primera revista institucional del Museo y expresa que en esta fábrica no sólo se produce, sino que también “se llevan a cabo proyectos con la misma perspectiva ética: transformar estructuras económicas, políticas y psicosociales” (Robertazzi y Murúa, 2013, p. 7). Los proyectos a los que se hace referencia son los ya mencionados colectivos -entre los que se encuentra el Museo-, y más adelante en la misma revista se destaca su cualidad de ser “espacios abiertos y disponibles para el conjunto de la sociedad (...), donde las principales herramientas estén en manos del pueblo” (p. 7). Consideramos que habilitar este tipo de espacios para los y las demás requiere que las reflexiones y decisiones acerca de lo que pasa en ellos también pueda ser una actividad de todos y todas. En este sentido, resulta útil repensar las relaciones que se dan actualmente entre los principales actores involucrados en nuestro análisis: trabajadores y trabajadoras, voluntarias y voluntarios, y visitantes, específicamente estudiantes de escuelas secundarias. Contribuir a la conformación de esta “fábrica de ideas” requiere tener en cuenta las necesidades y posicionamientos de la totalidad de los y las participantes del Museo, tanto de quienes lo conforman a nivel organizacional como de quienes lo visitan. Es por eso que creemos que el Museo IMPA puede funcionar, acorde con el PEM, como un espacio de diálogo. Es decir, que sea lugar tanto de encuentros como de disensos, contribuyendo a la transformación de “estructuras económicas, políticas y psicosociales” a través del debate y de modo participativo y creativo.

Para que IMPA y sus espacios funcionen como una auténtica fábrica de ideas, consideramos que es necesario repensar la planificación y la transmisión asimétrica por parte de especialistas para considerar posible la generación de un entorno en el que las audiencias puedan elegir contenidos a transmitir y se habiliten nexos con necesidades e intereses que surjan en diferentes contextos (Minzi et. al, 2011). En nuestro caso, esto implica alcanzar una reflexión conjunta y participativa con los públicos visitantes respecto a la experiencia de los trabajadores y las trabajadoras al recuperar la fábrica. Oscar Magarola (2010) define a la *participación* como un proceso grupal que, cuando es tomado como un fin en sí mismo, se ve guiado por el deseo de que los sujetos que lo conforman se sientan parte de él y tomen conciencia de su capacidad para ser constructores de narrativas históricas. En el caso específico de los proyectos comunicacionales, continúa el autor, participar es involucrarse y empoderarse para ejercer el derecho a la comunicación. En este sentido, cabe remarcar que

nuestra propuesta se ve imbuida por este espíritu y apunta no solo a que más voces tengan lugar en la construcción de la memoria del Museo, sino que también busca instaurar en sus participantes la concepción de IMPA como “fábrica de ideas”.

Es a través de actividades dialogadas y participativas que puede conseguirse que estos espacios tengan nuevos y nuevas visitantes, y que la memoria se vuelva trasladable a sus demandas e intereses (Jelin, 2002). Los cambios en la institución y en su acervo pasan a darse mediante la *comunicación*, a la que concebimos como un “espacio relacionante de la diversidad sociocultural” (Massoni, 2009, p. 5) en el que distintas realidades coexisten, interactúan y se transforman mutuamente; en lugar de que solamente quienes participan de la organización del Museo IMPA sean quienes decidan qué es digno de ser mostrado y recordado. Apuntamos a que todo aquel o aquella que entre en contacto con IMPA la conciba como un espacio donde *ensayar* proyectos culturales, tanto propios como comunitarios, que permitan formas participativas de acceso al mundo de la cultura (Zelmanovich, 2003); y que el Museo abone a esta concepción, fomentando tanto el funcionamiento como “fábrica de ideas” como la co-construcción de su “memoria social”.

En *pos* de tal construcción colectiva de la memoria consideramos que es necesario apelar a su transmisión en forma de *sentidos del pasado*, dejando “abierta la posibilidad de que quienes <<reciben>> (lo transmitido) le den su propio sentido, reinterpreten, resignifiquen -y no que repitan o memoricen” (Jelin, 2002, p. 126). En sintonía con los postulados constructivistas y de la pedagogía crítica, se construyen así las bases para que más personas participen en el proceso de construcción y reflexión en torno a la memoria del Museo IMPA.

La importancia otorgada a la transmisión completa y ordenada del relato histórico durante las visitas guiadas provocó que la co-construcción de la memoria en el presente pase a un segundo plano. Se dejó de lado la posibilidad de concebir al Museo IMPA como un espacio en el que todos y todas podamos reflexionar acerca del pasado y desarrollar actividades de interés para el presente, con miras a la transformación del futuro (Todorov, 2000; Jelin, 2002). El énfasis puesto en terminar el recorrido histórico acorde a las etapas inscriptas en una “línea de tiempo”, lleva a que voluntarios y voluntarias olviden por qué se busca transmitir esta memoria a jóvenes de secundaria, a quienes a su vez suelen definir como un público apático:

“En chicos que vienen con escuelas de una clase social adinerada y demás, me parece que abrirles la posibilidad de tener más conciencia social, que vean lo que es una fábrica recuperada, lo que implica recuperar el trabajo, la lucha... Quizás es un poco prejuiciosa esta mirada, me hago cargo. Y de los adolescentes en general, también, que tengan una mirada de la lucha... De la importancia de luchar por las cosas, por la dignidad, por el trabajo. (...) Y también poder darle otro

significado a la fábrica. Que tal vez ellos ven como algo caído, con paredes quemadas...” (Virginia, voluntaria del Museo IMPA).

El pensar “lo que es una fábrica recuperada”, “la importancia de luchar por las cosas” y el “poder darle otro significado a la fábrica” son cuestiones que sólo pueden escucharse al final del recorrido de la visita. Es en ese último momento en el que estas ideas son puestas en valor por el equipo de voluntarios y voluntarias, que es también cuando comienza a aparecer el agotamiento, la dispersión y la falta de atención por parte de los y las estudiantes. Nos preguntamos si este desinterés proviene de la estrategia de transmisión empleada - reproductiva de conocimientos acabados- o si está sustentado por lo que la propia Virginia entiende como una concepción “prejuiciosa” de la juventud que la asocia a la apatía. Por este motivo, nos parece fundamental pensar cuál es el reconocimiento obtenido de lo transmitido por parte del público. Proponemos una visita guiada que en sus fundamentos se aparte de preconcepciones sobre “la juventud” y que dé lugar a la expresión de sus puntos de vista e intereses. De esta manera, se evita la reproducción de discursos en circulación social que consideran a los y las jóvenes como seres incompletos o desinteresados por la participación ciudadana, que funcionan a modo de clausura e impiden un conocimiento del otro, de sus capacidades y posibilidades (Chaves, 2005). Es apostando a las características y motivaciones de ese “otro” como aparecen propuestas que “actúan como disparadoras de una actividad de encuentro entre el pasado y el presente y posibilitan la comprensión del ayer, permitiendo entablar un diálogo interpelativo” (Borsani, 2003, p. 67). De este modo, la noción de transmisión muta y se complejiza, ya que el pensamiento sobre el pasado involucra a las demandas e inquietudes del presente, lo que a su vez contribuye a la co-construcción interactiva de la memoria.

Una manera de habilitar la aparición de esta interacción y diferentes puntos de vista es a través de la aplicación para celulares de la red social *Instagram*, que permite que sus usuarios y usuarias compartan las fotos y videos que saquen durante su visita al Museo, y diseñar actividades como encuestas, votaciones y cuestionarios que involucren al público. La elección de *Instagram* en lugar de otras redes sociales no es casual, ya que durante las observaciones registramos situaciones de este tipo:

Unos alumnos se subieron al escenario que está en el sector Laminación, riendo. (...) Antes de que se fueran, María invita a todo el curso y a sus docentes a sacarse una foto ahí. Se las saca y luego dice: “¡Acuérdense de compartirla por el Facebook del Museo!”. Algunos chicos ríen y uno dice: “¡Ya no se usa el Facebook!” (Fragmento de observación de visita guiada a escuelas. Junio 2019).

Creemos acertada la apreciación de que actualmente existe cierta predisposición por parte de públicos jóvenes a entrar en contacto con experiencias culturales virtuales e interactivas (Buckingham, 2007). Por lo tanto, consideramos pertinente conocer cuáles son las plataformas más utilizadas por el público al que se quiere llegar. Las notas registradas dan cuenta del dinamismo en el uso de estas plataformas, algo que se evidencia en el rechazo de los y las estudiantes al uso de *Facebook*. Entendemos que el uso de las imágenes y actividades que habilita *Instagram* dinamiza la forma de vincularse con las juventudes, que utilizan las redes sociales como un espacio de sociabilidad en el que construyen sus identidades bajo formas de expresión escritas y audiovisuales, y hasta de maneras lúdicas (Basile y Linne, 2015). De esta manera, la creación de una cuenta vinculada al Museo, permitiría que los y las visitantes comenten las imágenes que la institución decida compartir y también que el público pueda compartir fotos y videos de lo que le haya resultado llamativo. Además, desde *Instagram* se abre otro canal de participación mediante historias: una función de la red que consiste en publicaciones audiovisuales en las que pueden agregarse encuestas, cuestionarios y recuadros a través de los cuales es posible compartir opiniones, introducir preguntas o simplemente reaccionar a través de *emojis*. Esto resulta útil tanto para diseñar actividades educativas como para apelar a la interacción del equipo de voluntarios y voluntarias con su público. No pensamos que la incorporación de nuevos recursos virtuales mejore automáticamente la dinámica de las visitas guiadas, pero sí que su utilización puede equilibrar las necesidades de sus usuarios y usuarias con las de la institución; aprovechando este recurso no solo para mejorar su experiencia, sino para co-producir los objetos culturales del Museo (Lippenholtz, 2014). Apelar a la participación bajo esta nueva plataforma puede ayudar a que otras voces se involucren en la elaboración y la reflexión sobre la memoria del Museo IMPA, y también a obtener información de quienes lo visiten para planificar próximas modificaciones en este tipo de visitas guiadas.

Por último, y poniendo el énfasis una vez más en las visitas guiadas, nos gustaría recuperar una cuestión identificada en las observaciones y confirmada por entrevistas a docentes: IMPA es percibida como un lugar que posee el potencial de despertar la curiosidad y preguntas en públicos jóvenes, “como algo distinto al trabajo en el aula”, como la llave de “acceso a conocer lo que de otra manera no conocerían”, tal como plantearon las docentes entrevistadas. Andreas Huyssen (1995) afirma que es gracias a la actividad de la memoria bien instrumentada que un museo puede generar espacios en los que se pueda captar el condicionamiento sociohistórico y transitorio de nuestra praxis cotidiana, dejando expuestas las circunstancias que nos llevaron a este presente, y la posibilidad de que diferentes culturas

humanas entren en contacto para entenderlo juntas. En nuestro caso, buscamos poner en acto una memoria activa e interpelante capaz de llevar tanto a los y las estudiantes como al equipo voluntario a coincidir en “la importancia de luchar por las cosas” y poder “darle otro significado a la fábrica” conjuntamente.

Si IMPA se percibe como un lugar que despierta la curiosidad al principio del recorrido, nos preguntamos por qué esto no se aprovecha del todo para propiciar el trabajo de su “memoria social”. Un ejemplo de esto puede observarse en el abordaje de los colectivos que funcionan dentro de la fábrica durante la visita guiada:

Valeria: “(...) Y bueno, ya después el tema de los espacios eso ya es de ustedes, qué se puede ver y qué no. Nosotros también hablamos mucho del rol de la fábrica recuperada en la comunidad, lo cultural, que hay bachilleratos populares, centro de salud... Eso está bueno...”

Entrevistadores: “(...) ¿Te parece que eso está visibilizado en el recorrido?”

V: “No tanto. Por eso te decía. Había alguna que otra mención, y pasamos muy de costado... ‘acá es la parte donde se hace teatro’... o algo así...”

E: “¿Y eso te parece que podría ser de interés para tus estudiantes?”

V: “Sí, porque cuando yo se los menciono, y todo eso, preguntan”.

Con esta entrevista pudimos confirmar que se *cuenta* que IMPA posee un *plus* diferencial respecto a otras fábricas, en este caso por las actividades a las que da lugar. Sin embargo, no es *mostrado* en las recorridas. Consideramos pertinente tener presente que IMPA tiene mucho para mostrar -como, por ejemplo, los espacios de sus colectivos y sus murales- y que su exhibición puede contribuir a alcanzar un conocimiento de lo que IMPA fue, es y puede ser sin recurrir únicamente al relato oral. Citamos un fragmento de una visita guiada para mostrar qué lugar ocupan estos soportes durante el recorrido:

Al terminar de recorrer el sector de impresión de pomos las maestras se quedaron algo más de tiempo sacando fotos. Una de ellas se queda observando un momento más un mural de una mujer, que representa a una compañera fallecida de los trabajadores de IMPA, Sonia. (...) Poco más tarde, la misma maestra le pregunta: “¿quién es la chica que está pintada en el mural del piso donde pintan los pomos?”. Y María les cuenta que es Sonia, la compañera fallecida hace 3 años. Acto seguido, pide que la acompañen al tercer panel (Fragmento de observación de visita guiada a escuelas, Junio 2019).

Creemos que imágenes como ésta (al igual que otros murales, maquinarias en desuso y las instalaciones de los diferentes colectivos presentes en IMPA, por ejemplo) merecen otro tipo de aprovechamiento que llevaría a que el Museo configure a la fábrica como un *lugar con voluntad de memoria* (Nora, 2008). Estos espacios transmiten la memoria bajo modalidades *no escriturales*, es decir, “distintos modos de transmisión que escapan a toda literalidad (...) y

tornan verosímil el pasado al que aluden, vehiculizando el recuerdo, tornándolo memoria pública, permitiéndonos transitar por sus lugares, sus rincones, sus diversos modos de representación” (Borsani, 2003, p. 61). Tal como comentó Valeria en la entrevista, ver los lugares de los que se habló en clase y generaron interés ayudaría a volver más atractiva la propuesta de IMPA, y volvería más legible para los y las estudiantes por qué resulta significativo conocer esta fábrica.

María Eugenia Borsani (2003) considera que los lugares con voluntad de memoria pueden tomarse genuinos portadores de conocimiento histórico, por lo que podemos afirmar que se puede contribuir a enriquecer la visita educativa aunque no sea a partir de registros escriturales. Sin embargo, la autora también nos hace ver que dichos espacios requieren una actividad interpretativa por parte de quienes los transiten; razón por la que la pregunta por su legibilidad resulta fundamental, ya que “en ausencia de la persuasión no hay comunicación posible, sin persuasión se invalida la esfera de la recepción y comprensión del mensaje” (Borsani, 2003, p. 60). Llegar a una visita guiada más persuasiva requiere por parte del equipo de voluntarios y voluntarias del Museo un cambio en las modalidades de transmisión: una visita guiada con el foco puesto en su público, volviendo pública, legible y trasladable su memoria.

### **III. 4. Población beneficiaria**

Beneficiarios directos: voluntarios y voluntarias del Museo IMPA.

Beneficiarios indirectos: trabajadores, trabajadoras, docentes y estudiantes de escuelas secundarias.

### **III. 5. Objetivos**

Objetivo general: Diseñar un proyecto comunicacional que le permita al Museo IMPA construir colectivamente su memoria en diálogo con más actores, contribuyendo al funcionamiento de IMPA como "fábrica de ideas".

Objetivos específicos:

- Organizar espacios y canales de intercambio en los que la memoria de los trabajadores y las trabajadoras de IMPA pueda dialogarse con el equipo del Museo.

- Diseñar actividades para las visitas guiadas que contemplen los saberes e intereses de los y las visitantes de escuela secundaria en pos de obtener una transmisión lograda.
- Volver significativos y accesibles los diferentes espacios de la fábrica en base a la puesta en común de la experiencia transitada por los y las visitantes y lo debatido durante su visita.

### III. 6. Propuesta de trabajo

Teniendo en cuenta lo comentado hasta el momento, procedemos a explicar en qué consisten las actividades que conforman este proyecto comunicacional. Como expresamos a lo largo del capítulo, pensamos que, tal como postula el PEM, los museos pueden funcionar como espacios de diálogo. En otras palabras, como lugares donde todos los actores puedan compartir ideas, discutirlos y participar en la producción y uso de su acervo. Es por eso que nos parece clave resaltar que es una propuesta que apunta a generar *herramientas de gestión participativa* (País Andrade, 2017), dirigidas a que más personas se involucren en el funcionamiento y la transformación del Museo y a que su “memoria social” se co-construya mediante el debate.

Dicho esto, pensamos que es indispensable considerar dos aspectos de nuestro proyecto comunicacional para involucrar a toda la comunidad participante. Por un lado, la comunicación interna, que se lleva a cabo dentro de la misma institución; por otro, la comunicación externa, la que se dirige hacia afuera del marco institucional (Cardoso, 2011).

Cuando pensamos en el adentro del Museo, nos referimos específicamente al diálogo entre trabajadores y trabajadoras, y el equipo de voluntarios y voluntarias. Resulta importante fomentar esta interacción debido a que detectamos que los trabajadores y trabajadoras no han vuelto a ser convocados por el equipo voluntario, como lo eran en los momentos de organización institucional. A través de la acción pedagógica ejercida y problematizada en el primer capítulo, quedaron a cargo de una memoria que privilegia lo histórico y provocó un corrimiento del posicionamiento inicial de trabajadores y trabajadoras -en el que sus voces eran requeridas- a un lugar referido a la actividad manual en la actual organización del Museo. Es esto lo que llevó a que el proceso de la memoria se encuentre cerrado y no se habiliten nuevas instancias de reflexión conjunta entre estos dos grupos. En este sentido, una de las actividades propuestas es la organización de reuniones trimestrales para fortalecer el contacto entre sí, compartir impresiones acerca del funcionamiento actual de la institución, discutir sus formas de transmisión y pensar en estrategias comunicacionales en función de las necesidades

detectadas conjuntamente. Además, establecer este espacio permitirá afianzar el vínculo con los y las trabajadoras y aumentar las posibilidades de que participen en próximas actividades del Museo.

En relación a la comunicación externa, y recordando que Virginia nos convocó para introducir modificaciones en las visitas guiadas a estudiantes de escuelas secundarias, proponemos una visita con el foco puesto en los y las visitantes; tal como también considera apropiado el PEM. Para lograrlo, planificamos actividades que permitan conocer al público al que se busca interpelar. Mediante formularios de inscripción detallados y charlas antes de iniciar el recorrido por la fábrica, se apela a conocer los saberes previos e intereses del grupo visitante para que sean contemplados en la instancia de transmisión. Alejándonos de la narración de un relato lineal, sugerimos actividades interactivas referentes a la memoria social del Museo; que inviten a la pregunta, al debate, al intercambio de saberes, a la puesta en común de la experiencia individual y a la solución grupal de situaciones hipotéticas tanto en forma presencial como por medio de *Instagram*. De esta manera se permite que quienes no hayan participado en el trabajo de reflexión en torno a la memoria institucional puedan hacerlo y contribuir a su consolidación, además de que le da la posibilidad al Museo de obtener devoluciones y hasta poder registrarlas.

Por último, también pensando en iniciativas para la comunicación externa, proponemos actividades que ayuden a que los espacios y los objetos presentes en IMPA se vuelvan legibles para públicos más jóvenes. A partir de la recorrida por el lugar destinado a sus diferentes colectivos culturales y la apreciación de sus murales, se espera que se llegue a un conocimiento de lo que IMPA es y en ella puede darse a partir de una modalidad diferente a la reproducción de un relato histórico, que muestre cómo se usa el espacio en las fábricas recuperadas. Se busca que la narrativa experiencial pueda darse en los momentos en los que se quiere transmitir valores significativos para los propios actores -como “la lucha” y “la solidaridad”- y que los intereses del público indagados en actividades anteriores y el debate de ideas motiven nuevas intervenciones de su parte, para problematizar conjuntamente la memoria del Museo y obtener la participación de más personas en la “fábrica de ideas”. En este mismo sentido, también apuntamos al replanteamiento del sector Laminación, lugar que fue cedido por los y las trabajadoras para el establecimiento del Museo, pero que además resulta emblemático porque es donde trabajaron quienes decidieron tomar la fábrica (autonombrados como “los negros de abajo”). Al ser un espacio amplio -con máquinas en desuso donadas para la exposición, pero que siguen estando dentro de una fábrica-, planteamos actividades para que el lugar sea más legible para sus visitantes y que la consideración acerca de lo que

contiene sirva para pensar en las condiciones laborales en una empresa recuperada, y en el tipo de trabajadores y trabajadoras que la habitan.

### III. 6. 1. Actividades

OBJETIVO GENERAL				
Diseñar un proyecto comunicacional que le permita al Museo IMPA construir colectivamente su memoria en diálogo con más actores, contribuyendo al funcionamiento de IMPA como "fábrica de ideas"				
OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ACTORES	RECURSOS
Organizar espacios y canales de intercambio en los que la memoria de los trabajadores y las	TRABAJADORES Y TRABAJADORAS AL MUSEO	Asistencia trimestral a visitas guiadas y posterior espacio de diálogo con el equipo de voluntarios y voluntarias para generar intercambios al respecto de cómo interpretan el recorrido: ¿se sienten identificados e identificadas?, ¿qué cambiarían?, ¿qué les interesó más?, ¿qué les parece que le falta?, ¿qué destacarían?	*Trabajadores y trabajadoras *Equipo de voluntarias y voluntarios	Espacio del Museo habilitado para reunión

trabajadoras de IMPA pueda dialogarse con el equipo del Museo	MUSEO IMPA Y ESCUELA COMO SOCIOS	Devolución de las escuelas afianzando un contrato pedagógico que permite que el Museo no se agote en la muestra, sino que se extiende incentivando el intercambio entre instituciones. Hacer llegar la producción formal al Museo sumando otras cuestiones referentes a ideas y percepciones: ¿qué sentiste al conocer la fábrica?, ¿a qué te hizo acordar?, ¿habías estado en algún lugar similar?, ¿qué fue lo que más llamó tu atención?, ¿te divertiste?, ¿qué te quedaste con ganas de conocer?, ¿te gustaría participar de alguna manera?, ¿qué fue lo más te interesó?, ¿podés pensar en algo de lo relatado que se relacione a tu vida cotidiana? Estas apreciaciones también podrían recopilarse por medio de <i>Instagram</i> .	*Equipo de voluntarios y voluntarias *Instituciones escolares	*Guía orientadora de devolución para escuelas, puede enviarse por mail. *Creación de historias de <i>Instagram</i> en cada visita guiada que permitan al público compartir sus impresiones
	BITÁCORA	Crear un libro de visitas en el cual los diferentes públicos puedan registrar su experiencia y las ideas que surgieron vinculando lo personal y la exposición.	* Visitantes	Cuaderno habilitado para tal fin

Diseñar actividades para las visitas guiadas que contemplen los saberes e intereses de los y las visitantes de escuela secundaria en <i>pos</i> de obtener una transmisión lograda.	SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN A LA VISITA	Reformulación del formulario de solicitud existente <sup>33</sup> incluyendo los siguientes campos: institución, contacto, teléfono, mail, cantidad de estudiantes, cantidad de acompañantes a cargo, áreas curriculares interesadas en la visita, unidades del programa vinculadas a la visita, interés específico de visitar el Museo, características generales del grupo que va a participar de la visita, indicar perspectiva desde la cual abordaremos la visita de acuerdo al interés que presente la institución escolar (se ofrecerán tres opciones: histórica, técnica y/o actualidad de la fábrica), comentar cómo accedió al Museo IMPA (otros docentes, redes sociales o web, organizaciones comunitarias y otros - indique cuál-) y comentarios u observaciones.	*Equipo de voluntarios y voluntarias *Instituciones escolares	Casilla de correo de acceso compartido para los y las integrantes del Museo
	CHARLA - DEBATE DE INICIO	Iniciar las visitas guiadas a escuelas con preguntas como: ¿qué piensan que van a ver acá adentro?, ¿por qué les parece que sus docentes los y las trajeron a este lugar?, ¿por qué piensan que es interesante visitarlo?, ¿en qué piensan cuando les digo “empresa”?, ¿y “fábrica”?, ¿me pueden dar ejemplos?, ¿qué pasa si una fábrica se queda sin dueños?, ¿qué harían ustedes como sus trabajadores y trabajadoras?, entre otras. Esta charla permitirá conocer qué tanto saben los y las estudiantes acerca de IMPA, de los temas que los y las docentes dicen que vieron en clase a través de los formularios y rastrear las representaciones que portan respecto al imaginario laboral; para poder usar esa información en el desarrollo de la visita guiada (hacer hincapié en lo que haya resultado más interesante, en lo que no se conozca, crear un clima de confianza en el que haya lugar para pensar acerca de lo que se sabe y lo que no se sabe, etc.). Por otro lado, se espera que la actividad sirva para que los encargados y las encargadas de las visitas guiadas puedan conocer a los y las jóvenes visitantes, sus intereses y motivaciones, para confrontar ese conocimiento con las representaciones e ideas preconcebidas que tengan respecto a las juventudes.	*Equipo de voluntarios y voluntarias *Visitantes	-

33 Se adjunta formulario vigente en el apartado Anexo.

	<p><b>ESTRATEGIAS INTERACTIVAS</b></p>	<p>Herramientas para generar “puentes” entre los visitantes y el patrimonio, y entre los visitantes entre sí: 1. invitar a la corporalidad (recuperar los sentidos: ruidos de las máquinas, olores de la producción, manipular objetos o herramientas, fotografiar y filmar con celulares aquello que haya resultado impactante y compartirlo en las cuentas de redes sociales del Museo con un comentario de por qué impactó); 2. abordar conjuntamente lo anecdótico, como una actividad entre quien cuenta y quienes escuchan (y apelar a que el público comparta lo que haya imaginado y recordado ante la anécdota, para conocer cómo recrearon la historia y qué impacto provocó); 3. preguntas (invitar a la interacción a través de preguntas pensadas en base a los intereses del público, que tengan múltiples respuestas, que generen debate e inviten a imaginar, también que permitan recuperar saberes previos e ideas que traen los visitantes. Pueden hacerse tanto en persona como a través de la cuenta de <i>Instagram</i> del Museo, mediante la función de historias con cuestionarios); 4. desafíos (plantear tareas o problemas a resolver en grupo para que los visitantes pongan habilidades en juego, mientras los adultos generan el andamiaje para enmarcar la actividad: por ejemplo, que definan cómo resolverían una decisión común sobre su viaje de egresados en el formato de asamblea).</p>	<p>*Equipo de voluntarios y voluntarias *Visitantes</p>	<p>*Celulares con cámara de fotos y acceso a internet. Pueden compartirse *Objetos fabricados en IMPA que puedan tocarse *Creación de historias de <i>Instagram</i> en cada visita guiada que permitan responder preguntas, desafíos y compartir impresiones</p>
--	--	--	---	--

<p>Volver legibles diferentes espacios de la fábrica en base a la puesta en común de la experiencia transitada por los y las visitantes y lo debatido en actividades anteriores.</p>	<p>RECORRIENDO LA FÁBRICA DE IDEAS</p>	<p>Mostrar los colectivos culturales y murales conmemorativos presentes en la fábrica haciendo hincapié en que no hay espacios destinados a tales fines en todas las fábricas. Se espera que este recorrido contribuya a transmitir las particularidades de IMPA en base a que permite lo que otras fábricas no, sugiriendo el carácter de “fábrica de ideas” para los y las visitantes y dejando que la “memoria social” circule bajo modalidades no escriturales. Además, sería interesante mostrar aquellos espacios que tengan algo que ver con las intervenciones del público en actividades anteriores para inspirar nuevas devoluciones que activen la participación.</p>	<p>*Voluntarios y voluntarias *Visitantes</p>	<p>Permiso para mostrar instalaciones de los colectivos culturales de IMPA y murales ya presentes en la fábrica</p>
	<p>REACONDICIONAMIENTO DEL SECTOR LAMINACIÓN</p>	<p>Teniendo en cuenta que este sector fue el lugar donde trabajaban quienes lideraron la toma de la fábrica, un reacondicionamiento de este espacio (mediante el destaque de las máquinas musealizadas, resaltando que no son muy diferentes de las que están actualmente en funcionamiento en IMPA, y aprovechar el momento en que todo esto se vea para que los trabajadores y las trabajadoras de IMPA cuenten su experiencia) lo revaloriza y genera una nueva manera de pensar conjuntamente la memoria institucional. Nos parece importante incluir en este espacio que el museo cuenta con un incipiente proyecto de cartelería y señalizado de espacios y maquinarias aunque al momento no fue llevado a cabo por cuestiones de presupuesto.</p>	<p>*Voluntarios y voluntarias *Trabajadores y trabajadoras *Visitantes</p>	<p>Cinta aisladora para pegar en el suelo (delimitando el espacio de objetos en exhibición).</p>

### **III. 6. 2. Metas**

Entendemos a las metas como una manera de expresar los objetivos específicos de una planificación en forma cuantitativa y tangible de modo empírico. Con el establecimiento de metas se apunta a obtener indicadores concretos que permitan evaluar cuál fue el impacto del proyecto una vez puesto en marcha (Cardoso, 2011; Uranga, 2007).

En este sentido, declaramos que las metas de este proyecto son:

- Conseguir que más personas -tanto trabajadores y trabajadoras como visitantes- participen de la construcción de la memoria institucional.
- Conseguir que más visitantes de escuela secundaria participen de actividades culturales, políticas y/o educativas de los colectivos de IMPA, contribuyendo a su reconocimiento como “fábrica de ideas”.
- Obtener más información respecto a los intereses y saberes previos de los y las estudiantes de escuelas secundarias.
- Obtener más información respecto a la experiencia de los y las visitantes que hayan recorrido la fábrica por medio de la visita guiada una vez que se hayan puesto en práctica las actividades sugeridas.

### **III. 6. 3. Resultados esperados**

Las metas planteadas deben materializarse en resultados esperados, entendidos como indicadores del logro obtenido a través de las actividades (Uranga, 2007). Los abordamos tanto de manera cuantitativa como cualitativa, en relación a cada actividad detallada del proyecto.

- Trabajadores y trabajadoras al Museo: elaboración de una minuta de reunión trimestral. Apuntamos a la realización de este documento para que se registren los elementos más importantes que hayan surgido en el encuentro para que pueda ser usado en próximas modificaciones referentes al Museo y tenido en cuenta por quienes no hayan participado de la reunión.
- Museo y escuela como socios: devoluciones escolares de la visita guiada al respecto de la experiencia de los estudiantes en el recorrido. El número de devoluciones dependerá de la cantidad de visitas guiadas estipuladas ese mes, pero consideramos que al menos una escuela debería efectuarlo a fin de afianzar el contacto entre ambas instituciones y

obtener los datos necesarios para reconsiderar los puntos a trabajar. También se apunta a conseguir devoluciones vía *Instagram* por parte de alumnos y alumnas.

- Bitácora: considerando que las intervenciones en el libro de visitantes son libres y anónimas, aspiramos a obtener al menos un 10% de participaciones en comentarios respecto al total de visitantes.
- Solicitud de inscripción a la visita: consideramos que es una variable que no está sujeta a nuestra intervención, ya que este indicador va a depender de la cantidad de escuelas interesadas en visitar el Museo IMPA. Pero, ya que es un requisito necesario para confirmar la visita guiada, esperamos obtener un formulario por cada escuela y los datos que sus respuestas permitan sistematizar. Es importante sostener el regreso de docentes asiduos a la visita y fomentar nuevas participaciones a través de la promoción en redes.
- Charla debate de inicio: dependerá de la motivación del público y de la habilidad del equipo de voluntarios y voluntarias. En términos generales, los encargados y las encargadas de la visita guiada deberán conseguir que la interacción se dé de manera fluida y permita recuperar percepciones y saberes previos que puedan ser utilizados durante el recorrido. Por lo que proponemos la redacción de un breve informe en donde se consideren las siguientes preguntas en relación al estudiantado: ¿cuáles fueron los temas abordados que más les llamaron la atención? ¿Qué tipo de preguntas y comentarios hicieron? ¿Existió una temática recurrente en lo que dijeron? ¿Mostraban interés en alguno de los debates sociales surgidos en el recorrido? ¿En cuál o cuáles? ¿Algún o alguna visitante relacionó lo expuesto en la visita con otro tema del que tengan conocimiento? ¿Todo ese grupo de estudiantes demostró aburrirse frente a la propuesta de transmisión de la visita? Si efectivamente se sintió desinterés, ¿es una falta de interés en el recorrido por la fábrica, a lo relatado por los encargados y encargadas de las visitas guiadas del Museo, a lo exhibido?
- Estrategias interactivas: es un indicador complejo para su medición, pero estipulamos como necesario el uso de al menos tres estrategias interactivas en diferentes momentos de la visita guiada. La idea es que la visita motive y resulte interactiva, por lo que debe quedar expuesto que él o la visitante son sujetos activos y no receptores pasivos de información. Es por eso que proponemos adicionalmente al equipo de voluntarios que elaboren un registro al respecto de la participación de cada grupo escolar, considerando si fue baja, media o alta de acuerdo a la percepción y experiencia del equipo de voluntarias y voluntarios. Consideramos que esto también puede rastrearse en otras

actividades, como la charla-debate inicial y la participación en la bitácora. Si la participación se produce de manera virtual, esta quedará registrada en las cuentas del Museo (por lo que podrían recopilarse sin que nadie tuviera que tomar nota).

- Recorriendo la “fábrica de ideas”: creemos importante que se presenten al menos un mural de la fábrica y se visite un colectivo de los que participa en IMPA. Consideramos que hay varios sectores que permiten la exhibición de los murales -como ser la entrada, el patio interno- y a partir de allí abordar actividades que inviten a la reflexión. Por otro lado, pensamos que puede enriquecer la visita que los y las estudiantes conozcan otros colectivos que funcionan en la fábrica además del Museo -Centro Cultural La Fábrica, Radio Semilla, Estudio de Barricada TV, Universidad de los Trabajadores y Bachillerato popular de jóvenes y adultos IMPA- para que puedan dimensionar experiencialmente lo que es IMPA como fábrica recuperada y trazar relaciones con el mensaje cultural del Museo respecto a “la lucha”, “la solidaridad” y “lo comunitario”. Idealmente, sería interesante que cada grupo escolar pueda decidir qué colectivo visitar. Pero entendemos que esto queda sujeto a disponibilidad y horarios.
- Reacondicionamiento del sector de laminación: este indicador resulta complejo de medir ya que encontramos distintas variables en juego. El objetivo implica asignarle explícitamente un sentido a un espacio, que no se encuentra valorado ni diferenciado en la visita actual, por lo que se requieren dos tareas conjuntas: la delimitación del lugar a través de cinta en el piso (consideramos posible que más adelante se pueda realizar cartelería correspondiente) y la participación de algún trabajador -en representación de “los negros de abajo”- para que explique por qué es importante ese lugar para la historia de IMPA y la lucha de sus trabajadores y trabajadoras. Se sugiere que esta participación se dé en, al menos, una de las visitas guiadas al mes, con el objetivo de establecer un vínculo regular y continuo entre el Museo y este grupo de trabajadores y trabajadoras. Sería importante que el equipo de voluntarios y voluntarias lleve un registro de estas intervenciones para considerar la diferencia en el impacto entre las visitas que cuentan con este relato y las que no.

#### **III. 6. 4. Criterios de evaluación**

Nos resulta importante conocer de manera profunda la gestión del equipo de voluntarias y voluntarios del Museo para mejorar la acción, por eso consideramos a la evaluación como parte del proceso que garantiza el proyecto y que es habilitado a partir de la planificación (Uranga, 2007). En este sentido, es necesario explicitar que nuestro trabajo está compuesto

por un análisis de cómo se constituyó la memoria de los y las trabajadoras de IMPA, y del modo en que se busca transmitirla para fundamentar el planeamiento de posibles líneas de acción que puedan mejorar el paso de los y las estudiantes de secundaria por el Museo. Es por esto que en este apartado planteamos posibles criterios de evaluación para este proyecto comunicacional una vez que los y las integrantes del Museo IMPA decidan llevarlo adelante.

Les proponemos una *evaluación continua* (Uranga, 2007; Cardoso, 2011), es decir, una evaluación del proceso que permita ir realizando correcciones a medida que se va llevando a cabo el proyecto comunicacional. Este tipo de evaluación le brinda al equipo de voluntarios y voluntarias la posibilidad de ir corrigiendo y readecuando las actividades, tanto en función de los nuevos sentidos que aparezcan durante su ejecución como de lo que consideren que no funcione de acuerdo a las metas y resultados esperados. Es decir, permite orientar la ejecución del proyecto, contestando a la pregunta: ¿cómo lo estamos haciendo? (Cardoso, 2011).

Consideramos que esta acción puede llevarse adelante a modo de autoevaluación, ya que debería ser realizada por los y las involucradas, es decir, por el equipo de voluntarios y voluntarias. Y se podría extender, en caso de considerarlo pertinente, hacia los beneficiarios de las actividades; tanto a los y las visitantes como a los trabajadores y las trabajadoras. Una cuestión a destacar es que las visitas guiadas suelen realizarse en equipos de dos voluntarias y/o voluntarios. Nos parece relevante que en alguno de los encuentros algún integrante del equipo pueda asistir en calidad de observador para tomar registro de la labor de sus compañeros y/o compañeras, en pos de obtener información para futuras evaluaciones que permitan modificar la actividad y faciliten la puesta en común de lo sucedido durante las visitas. Al evaluar conjuntamente su propio accionar, el equipo de voluntarias y voluntarios habilitará espacios para la reflexión en los que puedan comparar formas de actuar, tomar decisiones y emitir juicios de valoración sobre las variables involucradas en el proyecto. En este sentido, proponemos reuniones mensuales entre los y las integrantes del equipo donde esto pueda darse, y la realización de informes donde puedan sistematizar lo experimentado durante la puesta en marcha del proyecto comunicacional (que puede estar acompañado tanto de registros fotográficos como audiovisuales).

Algunas preguntas que pueden servir como guías para evaluar el proceso del proyecto son:

- ¿Responde el proyecto a las necesidades actuales del Museo IMPA? ¿y a las de su público?
- ¿Son coherentes las actividades con los resultados esperados?

- ¿Se están cumpliendo las responsabilidades asumidas?
- ¿Cómo están resultando las acciones planteadas?
- ¿Están siendo bien calculados y son realistas los recursos planteados?
- ¿Qué está logrando la ejecución del proyecto en las escuelas que participan?
- ¿Se están alcanzando las metas propuestas?
- ¿Qué está faltando y es requerido por las y los visitantes?
- ¿Se produjeron cambios durante la ejecución del proyecto? ¿Cuáles?  
¿Modificaron el relato del museo?

Seguindo a Oscar Jara Holliday (1995) la sistematización de las experiencias de quienes pongan en marcha un proyecto como este permite objetivar sus intuiciones y vivencias, clasificándolas participativamente y volviéndolas tanto objetos de interpretación crítica como de posterior transformación. De esta manera, la sistematización y la evaluación se retroalimentan llevando no sólo a la comprensión de lo sucedido en la puesta en marcha, sino también al allanamiento del terreno para alcanzar nuevas conclusiones basadas en conocimientos de campo y pensadas para mejorar las propias prácticas. En el caso particular de los y las participantes del Museo IMPA, responder a las anteriores preguntas durante las reuniones propuestas habilitará la toma de distancia de lo vivido durante la ejecución del proyecto y utilizar sus propias consideraciones como insumos para su mejoramiento.

## Capítulo IV

### Aproximaciones finales

#### Balance general

El propósito de esta tesina fue analizar los modos en que los voluntarios y las voluntarias del Museo IMPA construyen narrativas acerca del pasado de la fábrica y cómo las transmiten a su público, para cumplir con la demanda planteada por quien nos abrió las puertas a la institución: pensar en “otra vuelta de tuerca” para las visitas guiadas dirigidas a escuelas secundarias, que le dejaban “gusto a poco”. A su vez, el estudio de sus formas de reconstruir la memoria de los trabajadores y las trabajadoras de la fábrica y, luego, el análisis en la manera en la que la transmiten a distintos públicos nos llevó a poner el foco en cuestiones emergentes, que en principio nos parecían irrelevantes. Por ejemplo, si bien gran parte de lo investigado en el capítulo dos, en donde analizamos cómo el Museo transmite su mensaje cultural a públicos juveniles, tanto las observaciones como las entrevistas realizadas a docentes que llevaron a sus cursos a la fábrica nos hicieron notar la ausencia de voces de trabajadores y trabajadoras en las visitas guiadas a escuelas. De la misma manera, en el capítulo uno, en que problematizamos el trabajo llevado adelante por los voluntarios y las voluntarias para reconstruir la memoria institucional, identificamos que la “profesionalización” del relato histórico de la fábrica se correspondió con una progresiva exclusión de los trabajadores y las trabajadoras en ese proceso. Esto nos hizo percatar no solamente de su ausencia, sino también de la fuerza de la institucionalización en la cristalización de un proceso que, en los inicios del Museo supo ser construido de manera plural y diversa.

Tales hallazgos nos llevaron a ampliar los alcances del proyecto comunicacional que, en un principio, sólo hacía hincapié en la transmisión cultural a públicos juveniles en un entorno de educación no formal. Las particularidades del Museo IMPA -es decir, que sea un museo ubicado dentro de una fábrica recuperada y pensado para visibilizar la historia y la “lucha” de sus trabajadores y trabajadoras- hicieron que nuestro proyecto no se centre únicamente en la comunicación externa, en cómo llegar al público propuesto. Las reflexiones en torno a la institución y quienes la mantienen en pie nos dejaron ver el cambio que se dio en la relación entre el equipo voluntario y el resto de los y las integrantes de la fábrica, desde los comienzos del Museo hasta el presente. Este hallazgo contribuyó a que la propuesta final también contemple la comunicación interna de la institución en base a sus particularidades y a un mayor involucramiento de los trabajadores y las trabajadoras en el lugar que les rinde homenaje.

La intención original de realizar un trabajo propositivo fue adecuándose a lo que nos encontramos en el campo y al posterior análisis conceptual. Esto nos llevó a dividir la tesina en dos secciones principales: una parte de investigación -que refiere a los dos primeros capítulos- y otra propositiva -donde planteamos líneas de acción para el proyecto comunicacional, basado en los hallazgos analíticos de los capítulos anteriores-. Haremos un breve repaso de cada uno de ellos.

El objetivo del primer capítulo fue reflexionar acerca de cómo fue construida la memoria del Museo IMPA y quiénes fueron los actores involucrados. Dimos cuenta de que, a medida que el Museo se organizaba, sus formas institucionales se volvían más rígidas y cerradas, provocando la cristalización del trabajo sobre la memoria. En este sentido detectamos el corrimiento del lugar que ocupaban los trabajadores y trabajadoras en esa elaboración conjunta, hacia “otro tipo de actividades” referidas a cuestiones operativas, y la *acción pedagógica* ejercida desde el equipo de voluntarias y voluntarios que permitió la “profesionalización” del relato de la visita guiada y la utilización de categorías académicas.

En el segundo capítulo, planteamos como interrogantes qué comunica el Museo y cómo lo hace en las visitas guiadas, poniendo en tensión los objetivos explicitados por los voluntarios y las voluntarias con los modos de transmisión que observamos a lo largo del trabajo de campo. Detectamos que el formato principalmente expositivo de la visita guiada supone una *narrativa de tipo disciplinaria* que no fomenta una *transmisión lograda* -entendida como el pasaje y transmisión de la información a la generación nueva, que habilita y autoriza la transformación-, sino que tiende a un modelo de aprendizaje repetitivo y memorístico que se aleja de la idea de “educadores” planteada por voluntarios y voluntarias.

Finalmente, en el último capítulo nos abocamos a la propuesta comunicacional utilizando como insumo las reflexiones previas. Identificamos cómo las formas de construir la memoria y las modalidades de transmisión conservan una relación directa: la *memoria literal* predispone a un tipo de *transmisión reproductiva*. En este sentido, el proyecto propone repensar tanto las instancias de comunicación internas como externas, confiriendo al equipo de voluntarios y voluntarios no sólo el rol de “educadores” sino también de *emprendedores de la memoria*. Por lo tanto, generamos un proyecto comunicacional y educativo compuesto por diferentes actividades que apuntan a que la memoria sea co-construida en diálogo con más actores y contribuya al funcionamiento de IMPA como “fábrica de ideas”.

Habiendo refrescado el recorrido de este trabajo, compartimos una serie de interrogantes que son producto de nuestra experiencia con el Museo IMPA y esperamos que permitan avanzar en futuros recorridos de investigación e intervención en instituciones

educativas y organizaciones sociales. La planificación de un cambio en las formas de transmisión del Museo -para que su público aparezca como protagonista de la muestra- nos hizo preguntarnos si su participación efectivamente modifica al mensaje cultural de la institución en la que participa. ¿Qué sucede con las devoluciones de los y las visitantes en un museo que se piense a sí mismo bajo los postulados del Paradigma Emergente en Museología? ¿Puede verse en la práctica un proceso dialéctico en el que sus aportes retroalimentan lo que el museo comunica? Consideramos que un estudio que intente dar respuesta a estas preguntas resultaría sumamente valioso para el campo aludido.

A continuación, concluimos el capítulo con algunas reflexiones acerca de la implementación del proyecto comunicacional pensado para la institución y sugerencias para futuras intervenciones en ella.

### **Desafíos y expectativas con la ejecución del proyecto**

Tal como ya adelantamos y puede apreciarse en el último capítulo, la tesina concluye con el diseño de un proyecto comunicacional que aún no fue puesto en marcha. Con él apuntamos al diseño de *herramientas de gestión participativa* (País Andrade, 2017), lo que a su vez espera que más personas se involucren en las actividades del Museo. En este sentido, reflexionamos brevemente acerca del concepto de *participación* para plantear cuáles son las expectativas con la ejecución de este tipo de planificaciones, y los desafíos que pueden aparecer una vez puestas en práctica.

Como vimos, la participación es un proceso grupal que apunta a que quienes lo integren tomen conciencia de su condición de ser sujetos capaces de transformar el mundo que los rodea y su historia (Magarola, 2010). Teniendo en cuenta que este proyecto se ejecutará en un entorno preocupado por la reconstrucción de un “lazo social”, transmitir “la importancia de la lucha” y que otras personas “puedan darle otro significado a la fábrica”, consideramos que tanto el Museo como el resto de los colectivos de IMPA son instituciones en las que sus usuarios y usuarias pueden *aprender a participar*, dado que son producto de una construcción colectiva y comunitaria, y eso puede contribuir a modo de facilitador para que más personas adquieran tal habilidad.

Nos parece necesario vincular el aprendizaje a la participación, ya que puede suponerse que participar es algo que surge espontáneamente en lugar de ser aprendido por cada persona en los grupos e instituciones con los que entra en contacto a lo largo de su vida, en contextos donde se propician instancias para adquirir *hábitos participativos* (Magarola,

2010). Hacemos esta aclaración porque, si bien fijamos metas y resultados esperados mayoritariamente cuantitativos que funcionan como indicadores para saber si los objetivos del proyecto se están cumpliendo, también es pertinente hacer un abordaje cualitativo de la participación percibida. Por ejemplo, conseguir que un trabajador o una trabajadora se acerque solamente a una de las visitas guiadas y dé su parecer ya es valioso a pesar de que no lo haga en la siguiente. Consideramos que es así porque ese trabajador o esa trabajadora no se había acercado a visitas anteriores, y puede que luego del debate con voluntarios y voluntarias despierte un entusiasmo o hábito participativo que desencadene en una posterior participación en el Museo u otro de los colectivos de la fábrica, dentro de sus posibilidades, saberes y de lo que se disponga a hacer. Es por este motivo que Magarola (2010) propone alejarse de visiones normativas acerca de cómo debería ser una participación ideal, lo que hace perder de vista los pequeños cambios que llevan progresivamente hacia una participación más plural y comprometida en el tiempo<sup>34</sup>.

Entendemos que una vez iniciado el proyecto tales aportes puedan dejar “gusto a poco”, pero también aparecerán otros y otras participantes que se involucren cada vez más en el Museo y recomienden cambios en su gestión. El desafío de una gestión participativa pasa por no dejar que lo instituido funcione como un freno al cambio. Tomar en consideración las propuestas de este tipo de participantes puede resultar útil para captar, en la ejecución de actividades, problemas que sean dignos de atención y sumar así a la evaluación continua del proyecto<sup>35</sup>.

Para concluir, nos interesa retomar algunos pensamientos que surgieron durante nuestro paso por el Museo y creemos que pueden resultar de interés para futuras investigaciones e intervenciones. En primer lugar, hay una intención manifiesta de las voluntarias del Museo en relación a la implementación de una perspectiva de género en sus contenidos, con lo que identificamos una apertura a una agenda de discusión contemporánea. Una de las voluntarias nos planteó su interés en realizar un estudio, a partir del material documental con el que cuenta la fábrica en sus archivos, del recorrido hecho por las trabajadoras desde su ingreso hasta su retiro. Las fichas individuales de cada empleado y empleada registran el vínculo institucional y el circuito de su propia vida. A partir de eso, podemos observar si se casaron y dejaron de trabajar, si se jubilaron en la fábrica, si tuvieron

<sup>34</sup> Lo mismo vale para los y las estudiantes de secundaria que participen en alguna de las actividades propuestas en la visita. Por más que parezcan escuetas, imprecisas o superficiales, bien valen para formar en aquel público dicho hábito participativo que lleva a que se perciban como sujetos capaces de cooperar en la “transformación social”; uno de los valores que caracteriza a la “fábrica de ideas”.

<sup>35</sup> Que a su vez se verá enriquecido con apreciaciones contextualmente actuales y provenientes del campo al que se busca modificar (País Andrade, 2017).

hijos, qué ocupaciones tenían dentro de la metalúrgica, y recabar información para generar estadísticas y visualizar tendencias que habiliten hipótesis en relación al rol de la mujer en las diferentes etapas de la fábrica. Consideramos que los resultados de esta investigación -aún no iniciada- podrán introducir nuevas perspectivas en las formas de narrar y transmitir el pasado institucional.

Finalmente, no queremos dejar de mencionar la situación actual de pandemia y aislamiento por la que estamos atravesando. Si bien nuestro acercamiento, relevamiento y propuesta hacia la institución fue previo a dicho fenómeno, -por lo que nuestro análisis y hallazgos no se encuentran atravesados por esta circunstancia-, no podemos evitar una mínima mención al respecto. Nos preguntamos qué puede ocurrir con la agenda cultural en este contexto. Creemos que la condición de precarización económica que profundiza la pandemia dificulta la gestión tanto de la fábrica como del Museo IMPA. Sin embargo, consideramos que puede ser un momento interesante para aprender a operar en la emergencia, y provocar nuevos agenciamientos que reactiven la pregunta sobre cuál es la misión de los museos en la actualidad. Quizá sea el momento de pensar la función de las redes para potenciar el contacto con otros y otras -aunque consideremos que las experiencias digitales no sustituyen la presencialidad-, o de investigar y recuperar los documentos presentes en archivadores de IMPA. Creemos que estos tiempos de incertidumbre pueden potenciar el desarrollo de otras formas de conocimiento y de vínculos, así como también de imaginar nuevas formas de trabajo en instituciones culturales.

## Bibliografía

Alderoqui, S. (1996) *Museos y escuelas: socios para educar*. Buenos Aires, Paidós.

Ameigeiras, A. (2006): "El abordaje etnográfico en la investigación social". En: Irene Vasilachis de Gialdino (coord.). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona, Gedisa. Pp. 107-150. Disponible en <https://www.facebook.com/MuseoImpa/photos/981847168494846>

Aronowitz, S. y Giroux, H. (1987) "La enseñanza y el rol del intelectual transformador". En: *Education under siege*. Routledge & Kegan Paul. Londres, pp. 23-45. Traducción: Alejandra Vasallo (fragmento). Disponible en: <https://es.scribd.com/document/213874112/Aronowitz-Giroux-La-ensenanza-y-el-rol-del-intelectual-transformador-docx>

Arriaga, A. (2011). Desarrollo del rol educativo del museo: narrativas y tendencias educativas. *Revista Digital do LAV*, N°7. <https://dx.doi.org/10.5902/198373483070>

Asensio M. y Pol E. (2002) *Nuevos escenarios en educación*. Buenos Aires, Aique.

Basile, D. y Linne, J. (2015) "Adolescentes y redes sociales online. El *photo sharing* como motor de la sociabilidad", *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, N° 54, (pp. 17-27). Facultad de Diseño y Comunicación, Universidad de Palermo.

Borsani, M. E. (2003) "Memoria: intemperie y refugio", *Anuario*, N°20, (pp. 51-68). Escuela de Historia, UNR.

Bourdieu, P. y Passeron, J.C. (1981) *La reproducción*. Barcelona, Laia (pp. 40-71).

Buckingham, D. (2007) "¿Infancias digitales?" en *Más allá de la Tecnología. Aprendizaje infantil en la era de la cultura digital*. (pp. 105-131). Buenos Aires, Manantial.

Cardoso, N. (2011). *Planificación: Formulación de proyectos para la intervención en OSC desde el Taller de Comunicación Comunitaria*. Apunte de cátedra. Carrera de Ciencias de la Comunicación, Universidad de Buenos Aires.

Castoriadis, C. (1997). "El imaginario social instituyente", *Zona Erógena*, N°35, (pp. 1-9). <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/267/Castoriadis%20Cornelius%20-%20El%20Imaginario%20Social%20Instituyente.pdf>

Chaves, M. (2005) "Juventud negada y negativizada: Representaciones y formaciones discursivas vigentes en la Argentina contemporánea". *Última década*, N°23, (pp. 9-32). <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-22362005000200002>

Coca Jiménez, P. (2009). "Proyectos educativos en contextos expositivos". *Pulso: revista de educación*, N°32, (pp. 177-200). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3068554.pdf>

Da Porta, E. (2015) "Algunas herramientas teóricas y metodológicas para estudiar las significaciones de las TIC en el discurso educativo" en Da Porta, E (comp.). *Las significaciones de las TIC en educación. Políticas, proyectos, prácticas*. Córdoba, Ferreyra Editor.

Debray, R. (2007) "Transmitir más, comunicar menos". *A Parte Rei. Revista de Filosofía*, N°50. <http://serbal.pntic.mec.es/~cmunoz11/debray50.pdf>

Denzin, N. y Lincoln, Y. (1994) "Introduction: Entering the Field of Qualitative Research" en Denzin, N. y Lincoln, Y. (eds.) *Handbook of Qualitative Research* (pp. 1-13). California, Sage.

Duschatzky, S. (2002) *Chicos en banda: Los caminos de la subjetividad en el declive de las instituciones*. Buenos Aires, Paidós.

Dujovne, M. (1995) *Entre musas y musarañas. Una visita al Museo*. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.

Fisman, D. y Pasmán, J. (2018). "Módulo 1: ¿Quiénes somos los educadores de museo?" en el curso virtual Identidad y gestión de las áreas educativas de museos dentro del Programa Museos. Formación y Redes, dependiente de la Dirección Nacional de Museos. Secretaría de Cultura. Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la Nación.

Franco-Avellaneda, M. (2013). "Educación en museos: artefactos, conocimiento y sociedad. El museo y la escuela". En *El Museo y la Escuela, Conversaciones de complemento* (pp. 37-52). Medellín, Sello Explora-Parque Explora.

Freire, P. (2011). *La educación como práctica de la libertad*. Buenos Aires, Siglo XXI Editores.

Frelat-Khan, B. (2004). "Las figuras de la transmisión". En Frigerio, G. y Diker, G. *La transmisión en las sociedades, las instituciones y los sujetos. Un concepto para la educación* (pp. 83-95). Buenos Aires, Ediciones Novedades Educativas-CEM.

Forcinito, K. y Tolón Estrelles, G. (2008) *Reestructuración neoliberal y después... 1983-2008: 25 años de economía argentina*. Los Polvorines, Universidad Nacional de General Sarmiento y Biblioteca Nacional.

García Canclini, N. (2001). *Culturas Híbridas: estrategias para entrar y salir de la modernidad*. Barcelona, Paidós Iberoamérica.

Gómez Cervantes, M. V. (2016). *El museo como dispositivo de espectacularización de la naturaleza* (Tesis de grado, Universidad Jesuita de Guadalajara, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente). <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/4342/El%20Museo%20como%20Dispositivo%20de%20Espectacularizaci%C3%B3n%20de%20la%20Naturaleza.pdf?sequence=2>

- Hassoun, J. (1996). *Los contrabandistas de la memoria*. Buenos Aires, Ediciones de la Flor.
- Huergo, J. (2013) "Mapas y viajes por el campo de Comunicación/ Educación". *Revista Tramp(a)s de la Comunicación y la cultura*. N°75, (pp. 19-30).
- Huysen A. (1995) "Escapar de la amnesia: el museo como medio de masas". *El paseante*, N°25, (pp. 56-79).
- Huysen, A. (2002) "Pretéritos presentes, medios, política, amnesia". En *En busca del futuro perdido: cultura y memoria en tiempos de globalización*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Jara Holliday, O. (1995) *La Concepción Metodológica Dialéctica, los Métodos y las Técnicas Participativas en la Educación Popular*. San José, Alforja.
- Jelin, E. (2002) *Los trabajos de la memoria*. Madrid, Siglo XXI editores.
- Kamberelis, G. y Dimitriadis, G. (2015): "Grupos focales" en Denzin, N. y Lincoln, Y. (Comps.): *Métodos de recolección y análisis de datos. Manual de investigación cualitativa* (Volumen IV), Buenos Aires, Gedisa.
- Lewkowicz, I., (2004) "Escuela y Ciudadanía", en *Pedagogía del aburrido*. Buenos Aires, Paidós.
- Lippenholtz, B. (2014) "Museos inteligentes. Una puerta a la democratización del conocimiento a través de las TIC", *Voces en el fénix*, N°40, (pp. 98-105). Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- Magarola, O. (2010) *Acerca de la participación*. Apunte de cátedra. Carrera de Ciencias de la Comunicación, Universidad de Buenos Aires.
- Martínez Vélez, A. (2013). Emergencias de cambio: entre el modelo pedagógico tradicional y la necesidad de aprendizajes significativos. *Praxis*, N° 9, (pp. 73 - 82).
- Massoni, S. (2009). "Comunicación estratégica: Somos seres enred-dándonos". *FISEC-Estrategias*, N° 12, (pp.3-24) Disponible en: <http://www.cienciaried.com.ar/ra/doc.php?n=1119>
- Minzi, V., Ahmed, L., Bermúdez, S., Camarda, P., Madeo, M. G. y Schmidt, G. (2011). "De la transmisión a la comunicación: una clave para acercar a la escuela a la sociedad del conocimiento" en Da Porta, E. (comp.) *Comunicación y Educación. Debates actuales desde un campo estratégico*. Córdoba, Gráfica del Sur.
- Nora, P. (2008). "Entre memoria e historia. La problemática de los lugares" en *Les lieux de mémoire*. Montevideo, Ediciones Trilce.

Onrubia, J. (1995) "Enseñar: crear zonas de desarrollo próximo e intervenir en ellas" en Coll, C. (Comp.) *El Constructivismo en el aula*. Barcelona, Editorial Graó. <http://www.terras.edu.ar/jornadas/111/biblio/111Ensenar-crear-zonas-de%20desarrollo.pdf>

Padró, C. (2005) "Educación artística en museos y centros de arte". En Huerta, R. y De La Calle, R. (Eds.) *La mirada inquieta. Educación artística y museos*. Valencia, Universidad de Valencia.

País Andrade, M. (2017). "Transformar(se) en y desde la intervención cultural" En: Urraco Crespo, J. (Comp.) *Gestión cultural pública: coordenadas, herramientas, proyectos*. Buenos Aires, Ministerio de Cultura de la Nación.

Panozzo Zenere, A. (2018). *Se contempla, se experimenta. Modos de comunicar del museo de arte contemporáneo*. Rosario, UNR Editora.

Remedi, E. (2004). La institución: un entrecruzamiento de textos. En: Remedi, E. (Coord.). *Instituciones educativas: sujetos, historias e identidades*. México, Plaza y Valdés.

Robertazzi, M. y Murúa, E. (2013) *Revista Museo IMPA*, N°1. Disponible en: <https://museoimpa.com/2016/12/09/revista-museo-impa-no-1-an%cc%83o-2013/>

Robertazzi, M. y Polín, M. (2015). "La construcción colectiva de un sitio para la memoria de la clase trabajadora". *Integración Académica en Psicología*, N°7, (pp. 9-26).

Sarlo, B. (2005). "Posmemoria reconstrucciones", en *Tiempo pasado. Cultura de la memoria y giro subjetivo. Una discusión*. Buenos Aires, Siglo XXI.

Sautu, R. (2011). "Acerca de lo que es y no es investigación en ciencias sociales" en Wainerman, C. y Sautu, R. (comps.) *La trastienda de la investigación*, Buenos Aires, Editorial Manantial

Stake, R. (1995). *Investigación con estudio de casos*. Madrid, Ediciones Morata. (pp 15-24).

Svampa, M. (septiembre de 2005). *Tres ejes para una discusión: modelo de dominación, tradiciones ideológicas y figuras de militancia*, presentado en el Panel "Perspectivas del Movimiento Social y Político" del Instituto de Estudios y Formación de la Central de Trabajadores de la Argentina, Buenos Aires.

Svampa, M. (2010) "Hacia una gramática de las luchas en América Latina: movilización plebeya, demandas de autonomía y giro eco-territorial". *Nostromo. Revista Crítica Latinoamericana*, N°5, (pp. 21-46). México DF.

Todorov, T. (2000) *Los abusos de la memoria*. Barcelona, Paidós.

Torres Hernández, I (2007). "Nuevos retos, espacios y fronteras en pedagogía museística contemporánea". En *Actas del Congreso La dimensión educativa en los Museos de Arte y Centros Culturales*. Buenos Aires, Argentina.

Uranga, W. (2007). *Prospectiva estratégica desde la comunicación. Proceso metodológico de diagnóstico y planificación*. Apunte de cátedra. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata.

Varela, C. (2009) "La institución en la dialéctica de Sartre", En *Coloquio El legado de Georges Lapassade*, Universidad de París. Disponible en: <http://cristianvarela.com.ar/textos/institucion-en-sartre>

Verón, E. (1992). Los medios más antiguos del mundo. *MSCOPE*, N°3, (pp.32-37). París.

Voloshinov, V. [(1929) 1992]. *El marxismo y la filosofía del lenguaje*. Madrid, Alianza.

Zavala, L. (2006). "El paradigma emergente en educación y museos". En *Opción*, vol. 22, N°50, (pp. 128-141).

## Anexo

### Formulario de inscripción a visitas guiadas



**UNICO MUSEO DE EMPRESA RECUPERADA  
POR SUS TRABAJADORES Y TRABAJADORAS**

Querandés 4288, Almagro, CABA  
Mail: [proyecto.museoimpa@gmail.com](mailto:proyecto.museoimpa@gmail.com)  
Facebook: Museo IMPA  
Twitter: @museoIMPA  
<http://impamuseo.wordpress.com>

**Institución:**  
**Contacto:**  
**Teléfono:**  
**Mail:**

**Cantidad de estudiantes:**  
**Cantidad de profesores/acompañantes:**  
**¿Cuál es el interés de visitar el Museo IMPA?**

**Fecha y horario de la visita:**

El museo funciona en una gran área, y se podrían visitar espacios donde haya máquinas en funcionamiento y gente trabajando, por lo tanto, solicitamos tener especial cuidado durante el recorrido del espacio y estar atento a las indicaciones de los integrantes del museo.

Línea de tiempo del Museo IMPA



1929: "Crack de Wall Street"  
La Gran Depresión. Caída de la Bolsa de Valores Unidos, con repercusiones devastadoras en la economía a nivel mundial.

1939: Fascismo en Europa  
Países derrotados en España, México y Hitler comienzan la Segunda Guerra Mundial.

1944: Concepción del Banco Mundial.

1945: Estados Unidos arroja la bomba atómica sobre Hiroshima y Nagasaki. Conferencia de Yalta. Acuerdo entre las potencias, subordinación del Tercer Mundo. Fin de la Segunda Guerra Mundial. Conflicto por la hegemonía entre USA y URSS. Guerra Fría. Creación del FMI (Fondo Monetario Internacional).

• EL ING. JOSÉ M. SUEIRO Y ROBERTO LIENAU CREAN "LIENAU Y CIA." PRODUCCIÓN: ENVASES DE ESTANO



1942

• PRODUCCIÓN DE IMPA AVIACIÓN  
RR-110 (AVIÓN LIVIANO, PROTOTIPO)  
IMPA TU SA (AVIÓN TURÍSTICO)  
LF II CHORLO (PROTOTIPO DE ENTRENADOR MILITAR)  
IMPITA (AVIÓN TURÍSTICO Y ENTRENAMIENTO)  
GRUNAU BABY II (PLANEADOR)

PRODUCCIÓN DE BICICLETAS

IMPA PARTICIPA DE LA HUELGA METALÚRGICA

Calibre de cartucho calibre 765 x 54 Mauser Argentina



• EL CORONEL JUAN D. PERÓN COMO VICEPRESIDENTE, VISITA Y PRESIDE LA INAUGURACIÓN DE LOS EDIFICIOS DE IMPA QUILMES

• NUEVA SOCIEDAD: LIENAU, SUEIRO Y GRECH S.R.L. "UNA INDUSTRIA AL SERVICIO DE LA PATRIA"

1942 | 1948

• PRODUCCIÓN DE BIENES MILITARES: CARAMAÑOLAS, BOMBAS, CARTUCHOS Y OTROS PRODUCTOS SIMILARES

6 AL 12 DE JUNIO Frantz Sloats y Rafael Di Paco, equipo argentino vencedor de la "Carrera de los Seis Días" con bicicletas Nandú, organizada por el Luna Park

1928

1930

1940

1941

1942

1943

1944

1945

• LA "FÁBRICA NACIONAL DE ENVASES DE ESTANO" DE LIENAU Y CIA, ES PIONERA EN EL PAÍS EN LA MANUFACTURA DE ARTÍCULOS DE ALUMINIO Y PLÁSTICO

PRODUCCIÓN DE BIENES DE CONSUMO:  
**EN METAL:** pomos, pulseras, polveras, bomboneras, bots, jaboneras, petacas, menaje (ollas, sartenes, palanganas, etc. con asas de hierro, bakelita o bronce) **EN PLÁSTICO:** botones, alcancías, dados, peines, yerberas, coladores, fusibles, fichas de casino, otros

• TOMA SU NOMBRE DEFINITIVO IMPA S.A. INDUSTRIA METALÚRGICA Y PLÁSTICA ARGENTINA

• DE LA MANO DEL ING. SUEIRO, NACE IMPA AVIACIÓN



• SE FUNDA LA ESCUELA-FÁBRICA IMPA QUERANDÍES

CLIENTES: Ariston, Arcor, Nestlé, Noel, Goodyear, Nivea, Olivetti, Orbis, Odol, Bonafide, Bayer, Osram, Siemens, Elizabeth Arden, Eskabe, Firestone, Georgalco, General Motors, Heineken, Pirelli, otros

• EL CORONEL PERÓN VISITA IMPA QUERANDÍES COMO SECRETARIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN

• FRITZ MANDL, COMPRA LAS ACCIONES A LA VIUDA DE LIENAU Y ADQUIERE MÁS DEL 50% DE LAS ACCIONES DE IMPA

SE SUMA A LA PRODUCCIÓN DE BICICLETAS LA LÍNEA "COMETA"

• IMPA BAJO LA ÓRBITA DE CONTROL DE LA "JUNTA DE VIGILANCIA Y DISPOSICIÓN FINAL DE LA PROPIEDAD ENEMIGA"

• EXPROPIACIÓN Y NACIONALIZACIÓN DE IMPA durante el gobierno de Farrell. El 2 de abril de 1945, es intervenida por el gobierno (decreto N° 7033/45) y el 1 de junio de 1946 es expropiada, 3 días antes de que asumiera Perón

EL ING. JOSÉ M. SUEIRO ES NOMBRADO DIRECTOR DE IMPA POR EL ESTADO

20 personas

4000 personas

1928 A 1945 - 1ª ETAPA / EMPRESA PRIVADA

Presidencia Hipólito Yrigoyen (1928 - 1930)  
Migración interna y europea

GOLPE DE ESTADO '30

1930 - 1940: Década Infame

1930: Se funda la COMISIÓN GENERAL DEL TRABAJO. Acto multitudinario, "De magros, panes, ropas y muertes"

Presidencia José F. Uriburu (1930 - 1932)  
Gobierno militar fascista

Presidencia Agustín P. Justo (1932 - 1938)  
Gobierno liberal

Presidencia Roberto M. Ortiz (1938 - 1942)

1940: Plan Placido. Inicio del proceso de industrialización por sustitución de importaciones.

Creación de "FABRICACIONES MILITARES" (1941)

Huelga metalúrgica del '42

Presidencia Ramón S. Castillo (1942 - 1943)

GOLPE DE ESTADO '43

1943 - 1953: Desarrollo de industrias estratégicas desde el Estado: metalurgia y aviación. Boom de consumo. Política keynesiana

G.O.U. Grupo de Oficiales Unidos

Presidencia Pedro P. Ramírez (1943 - 1944)

Presidencia Edelmiro Farrell (1944 - 1946)

17 de octubre del '45  
Día de la Lealtad

1947: Argentina firma el TIAR, tratado de defensa mutua entre las naciones americanas contra invasiones extranjeras (en realidad, contra el comunismo)

1948: Creación de la OEA (Organización de Estados Americanos)

1952: Revolución Boliviana. Entre 1952 y 1964 gobierna el Movimiento Nacional Revolucionario

1955 - 1975: Guerra de Vietnam

1959: Triunfo de la Revolución Cubana. Creación del Movimiento del Tercer Mundo



**1950**  
 • EL 31 DE ENERO, IMPA SE INCORPORA A LA DINIE (DIRECCIÓN NACIONAL DE INDUSTRIAS DEL ESTADO)



• TRASPASO DE LA SEDE IMPA QUILMES A MANOS DEL ESTADO (Fuerza Aérea)

• TRASPASO DE LA SEDE IMPA SAN MARTÍN A MANOS DEL ESTADO (Fabricaciones Militares)

**1950 | 1958**  
 • PRODUCCIÓN 25% DEL ALUMINIO NACIONAL 15% DEL MERCADO DE BICICLETAS: Bicicletas "Nandú"

1947

1948

1949

1950

1954

1958



Foto © Archivo General de la Nación Dpto. Doc. Fotográficos. Buenos Aires - Argentina

• PRODUCCIÓN DE BICICLETAS 12.000 BICICLETAS ANUALES, OCUPA 300 TRABAJADORES EN ESE RUBRO



**1100**  
 TRABAJADORES

• PRODUCCIÓN DE POMOS 1,5 MILLONES DE UNIDADES MENSUALES



• PRODUCCIÓN DE BICICLETAS JUNTO A OTRAS DOS EMPRESAS, IMPA, LIDERA EL MERCADO CON 120.000 UNIDADES ANUALES



1946 A 1960 - 2ª ETAPA / EMPRESA ESTATAL

1ª Presidencia Juan D. Perón (1946 - 1952)

1946 - 1951: Primer Plan Quinquenal

2ª Presidencia Juan D. Perón (1952 - 1955)

1952: Muere Eva Duarte de Perón

1953 - 1963: Industrialización en asociación con capitales extranjeros

La Marina bombardea Plaza de Mayo. Más de 300 muertos

**GOLPE DE ESTADO '55**

REVOLUCIÓN LIBERTADORA

Eduardo Lonardi - Pedro E. Aramburo (1955 - 1958)

1958: Argentina se incorpora al Fondo Monetario Internacional (FMI). Los "libertadores" fusilan al General Valle y a partidarios peronistas

Presidencia Arturo Frondizi (1958 - 1962)

1959: Inversión privada en aluminio:

IKK Industrias Kaiser Argentina

1960: Modelo de desarrollismo liberal: privatización de empresas, militarización de conflictos obreros

1962: Asesinato de John Fitzgerald Kennedy

1968: Asesinato de Martin Luther King

1970: Reconfiguración del Capitalismo, nuevos modos de producción. Guerra declarada por el capitalismo contra el Movimiento Obrero Mundial

1973: Golpe de Estado en Chile. Pinochet derrota a Salvador Allende

1976-1983: Operación Cóndor o Plan Cóndor

Asesino Thatcher  
1979: Asesino Margaret Thatcher como Primera Ministra del Reino Unido  
1981: Asesino Ronald Reagan como Presidente de los Estados Unidos

CONTINÚA LA PRODUCCIÓN DE BIENES DE CONSUMO PARA EL MERCADO INTERNO: OLLAS, PAVAS, MENAJE, PAPEL ALUMINIO, OTROS.

• **MENTIÓN ESPECIAL A IMPA**  
POR EL INSTITUTO ARGENTINO DEL ENVASE



1972

• IMPA  
"EMPRESA LÍDER EN SU RUBRO"  
SEGUN LA REVISTA MERCADO

• IMPA ACOMPAÑA LA VUELTA DE PERÓN



1961 1967 1970 1972 1976



• EL ESTADO DISUELVE LA DINIE, SE CREA "IMPA COOPERATIVA LTDA. DE TRABAJO Y CONSUMO"

• CIERRE DE IMPA CIUDADELA, VENDIDA A METALÚRGICA BALCARCEÑA AUTOMOTRIZ S.A

• COMIENZA LA COMPETENCIA POR EL MERCADO, CON LA RECÍEN FUNDADA ALUAR (empresa mixta de producción de aluminio). Aparecen otras empresas del rubro: CAMEA, ALCAN, KAISER y UBOLDI

1976 | 1983

• IMPA: REPRESIÓN DE LOS TRABAJADORES QUE PARTICIPAN EN LUCHAS SINDICALES Y POLÍTICAS

650 TRABAJADORES

500 TRABAJADORES

1961 A 1997 - 3ª ETAPA / COOPERATIVA

**GOLPE DE ESTADO '62**

Presidencia José M. Guido (1962 - 1965)

1963 - 1976: industrialización en asociación con capitales extranjeros

Presidencia Arturo H. Illia (1963 - 1968)

**GOLPE DE ESTADO '66**

Presidencia Juan C. Onganía (1966 - 1970)

**CORDOBAZO '69**

Presidencia Roberto Levingston (1970 - 1971)

Presidencia Alejandro Lanusse (1971 - 1973)

Presidencia Héctor J. Cámpora (1973)

Presidencia Raúl A. Lastiri (1973)

1972: Vuelta del Gral. Perón

3ª Presidencia Juan D. Perón (1973 - 1974)

1974: Muerte de Perón

Presidencia María E. Martínez de Perón (1974 - 1976)

1975: huelgas y ocupaciones de fábricas contra el "Prodrigozo". Coordinadoras de base superan a la burocracia sindical. Estado de sitio, preparación del golpe cívico militar

**GOLPE DE ESTADO '76**

Dictadura y Terrorismo de Estado. Desaparecidos de trabajadores fabriles. Se quiebra la deuda externa argentina. Comienza el plan de muestra para el pueblo. Atracción de industrias.

Jorge R. Videla (1976 - 1981)

Roberto E. Viola (1981)

Persecución de Galtieri y Madines (ALUAR) Secretarías. Incautación

1976 - 1983: desindustrialización, Liberalismo económico

Lorenzo F. Garbini (1981 - 1982)

Reynaldo B. Sigone (1982 - 1983)

**GUERRA DE MALVINAS '82**

Mai, crítica de la dictadura. EE.UU. invaden el TIAS y Chile. Inicio logístico ante la guerra. Necesidad de los comunistas de ir gobierno para una fuerza dirigente. Explotación de las OBRAS

Violencia de progreso por estado.

1982: Tránsito del Fondo Monetario Internacional al rol de organismo sudamericano "por una período en América Latina"

1986: Congreso de Washington, Paradigma liberal, Caida el Muro de Berlín

1994: Primera aparición pública del Subcomandante Marcos

1998: China se incorpora al Mercado Mundial

# IMPA:

**1986**

• MUERE EL FUNDADOR DE IMPA, ING. JOSÉ M. SUEIRO

**1986 | 1997**

• CRISIS INTERNA, CAMBIO DE LA COMISIÓN DIRECTIVA, CRECIENTE ENDEUDAMIENTO DE IMPA, Barbería (Presidente) y Picón (Vicepresidente) de la Cooperativa LTDA, responsables del vaciamiento

• IMPA: CONVOCATORIA DE ACREEDORES



El contexto macroeconómico privatista en extremo -que generaba alta desocupación-, sumado a un desarrollo cooperativo formal pero "no en la práctica", los trabajadores no sólo tomaron la palabra sino también... la fábrica

• MOVIMIENTO NACIONAL DE EMPRESAS RECUPERADAS (MNER)  
LA CONSIGNA "OCUPAR, RESISTIR, PRODUCIR" SE CONVIERTE EN UN MÉTODO DE ACCIÓN SOCIAL, CULTURAL, POLÍTICO Y ÉTICO



• SE CREA EL CENTRO CULTURAL "IMPA LA FÁBRICA"

## 1986 1993 1997 1998 1999 2000



• ALUAR SE INTEGRA VERTICALMENTE



Duosos manejes se evidenciaban en acciones como la venta de un campo de deportes que IMPA tenía en Pilar (km 47) que contaba con tres cancha de futbol y tres de tenis



**22 DE MAYO**

• RECUPERACIÓN DE LA FÁBRICA POR SUS TRABAJADORES/RAS SE CONFIRMA COMO EMPRESA RECUPERADA Y FORMALMENTE SE INSCRIBE COMO: COOPERATIVA 22 DE MAYO



**2000 | 2003**

• ARTISTAS MULTIDISCIPLINARIOS REALIZAN IMPORTANTES PROYECTOS EN CONJUNCIÓN CON LOS TRABAJADORES/RAS DE IMPA

• TODO LO QUE RELUCE ES ORO CONVOCA MÁS DE 2000 PERSONAS DURANTE SUS JORNADAS

### 1998 A 2013 - 4ª ETAPA / EMPRESA RECUPERADA

1983: Regreso de la democracia.  
Presidencia Raúl Alfonsín (1983 - 1989)  
Plan Austral, Repatriación y caída de la producción.  
Plan de ajuste, "Fuerza de los dos demonios", Persecución de militantes.  
1ª Presidencia Carlos S. Menem (1989 - 1995)  
Plan Convertibilidad  
1989 Plan económico liberal, Plan de emergencia, privatizaciones, desmantelamiento de los ferrocarriles, liberación de ganancias, homenaje al trabajador en Plaza de Mayo de 1995.  
Aumento crítico de la desocupación y sindicalismo combatiente

1990 - 2000: liquidación del Estado como promotor de la industrialización.  
Depreciación salarial y desocupación.  
2ª Presidencia Carlos S. Menem (1995 - 1999)

Presidencia Fernando de la Rúa (1999 - 2001)

# PRODUCIMOS ALUMINIO,



**11 DE DICIEMBRE**

• MOVILIZACIÓN DE LOS/AS TRABAJADORES/AS DE IMPA. REPRESIÓN POR SOLICITAR AL GOBIERNO LA SUSPENSIÓN DE LAS EJECUCIONES

**2001**



**12 DE OCTUBRE**

• REUNIÓN DE IMPA-MINER CON EL PRESIDENTE NÉSTOR KIRCHNER, EN LA QUE SE COMPROMETE A GENERAR LEYES A FAVOR DE LAS E.R. Y LOS FONDOS NECESARIOS PARA LA RECUPERACIÓN DE LAS EMPRESAS

• INICIO DEL "BACHILLERATO POPULAR"

**2003**

**2003 | 2005**

• CESAC "CENTRO DE SALUD COMUNITARIO" N° 23



**2004**

**ABRIL**

• MOVILIZACIÓN DE IMPA DENUNCIANDO AL PRESIDENTE NÉSTOR KIRCHNER POR NO CUMPLIR CON SU PALABRA, AL CONTRARIO, SUBSIDIO A ALUAR  
• DENUNCIA DE IMPA A DOMINGO CAVALLO POR ESTATIZAR LA DEUDA EXTERNA DE EMPRESAS PRIVADAS

**27 AL 29 DE OCTUBRE**

• Congreso en Venezuela: I ENCUENTRO LATINOAMERICANO DE EMPRESAS RECUPERADAS, organizado por el ex Presidente Hugo Chávez. Participaron representantes de Uruguay, Brasil, Paraguay, Colombia, Perú y Argentina. Consigna: "Fábrica cerrada, fábrica recuperada"

**2005**

• EL JUEZ VITALE DECLARA LA INCONSTITUCIONALIDAD DE LA LEY DE EXPROPIACIÓN Y LUEGO LA SALA A DE LA CÁMARA DE APELACIONES CONFIRMA ESA INCONSTITUCIONALIDAD

• BARRICADA TV



**2008**

• SE VOTA POR UNANIMIDAD LA LEY DE EXPROPIACIÓN A FAVOR DE IMPA

**2009**

## CRISIS 2001

Presidencias (2001)  
R. Puerto, A. Rodríguez Saa, E. Caamaño  
Presidencia Eduardo Duhalde (2002 - 2003)

2002: Fin de la Convertibilidad - Devaluación

Presidencia Néstor Kirchner (2003 - 2007)

1ª Presidencia Cristina Fernández de Kirchner (2007 - 2011)

2008: Conflicto del gobierno nacional con el campo: Ley 125

# HACEMOS HISTORIA

• CREACIÓN DEL MUSEO IMPA  
UNICO MUSEO VIVO DE EMPRESA  
RECUPERADA POR SUS TRABAJADORES  
Y TRABAJADORAS



## MUSEO IMPA



• SE INCORPORA A IMPA LA  
COOPERATIVA DE DISEÑO

• IMPA OBTIENE LA LEY  
NACIONAL DE EXPROPIACIÓN  
DEFINITIVA

2010

2011

2012

2013

2015

2016



• CREACIÓN DE LA UNIVERSIDAD  
DE LOS TRABAJADORES



• SE SUMAN LOS COLECTIVOS:  
COOPERATIVA DTL Y RADIO SEMILLA



• SEGUNDA MUESTRA DEL MUSEO IMPA:  
"ARTE Y TRABAJO"

• 9 DE NOVIEMBRE  
POR PRIMERA VEZ, EL MUSEO IMPA  
PARTICIPA DE LA NOCHE DE LOS MUSEOS  
DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES



12 DE AGOSTO

• SE INCORPORA A IMPA EL CENTRO DE  
JUBILADOS "DULCES ENCUENTROS"

• EL PAPA FRANCISCO RECIBE A LOS  
REPRESENTANTES DE IMPA-MNER Y  
DEL MOVIMIENTO HELDER CÁMARA

• INAUGURACIÓN DEL OBSERVATORIO  
DE LA RIQUEZA "PADRE ARRUPE" COMO  
RESULTADO DE LA AUDIENCIA CON EL  
SANTO PADRE

2: Presidencia Cristina Fernández  
de Kirchner (2011 - 2015)

Presidencia Mauricio Macri (2015 - 2019)  
Gobierno liberal

2016: apertura de las importaciones, aumentos  
en las tarifas y caída de los salarios que pone en  
riesgo a la clase obrera y a las ER en especial

@ proyecto.museoimpa@gmail.com  
f Museo IMPA  
@museoIMPA  
museoimpa.com

Archivo General de la Nación Dpto. Doc. Fotográficos  
Archivo Museo IMPA  
Archivo Jorge Caterbetti  
Barricada de TV  
Andrés Lofiego  
Carlos Mamud  
Daniel Zakuski (MNER)  
Universidad de los Trabajadores  
Centro de Jubilados "Dulces Encuentros"  
Cátedra Rico (FADU-BA)

OCUPAR. RESISTIR. PRODUCIR