

Universidad Nacional de Entre Ríos.

Facultad de Trabajo Social.

Maestría en Monitoreo y Evaluación de Políticas Públicas.

TESIS.

“Creación de valor público y políticas públicas de memoria: una evaluación basada en teoría”.

MAESTRANDO: Lic. Lucas S. Massuco.

DIRECTOR: Lic. Daniel Hernández.

Paraná, mayo de 2019.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN. 5
CAPÍTULO 1: Debates teóricos. 12
1.1 Política Pública 12
1.1.1 El modelo de la Cadena de Valor Público y las hipótesis de las políticas 14
1.2 Evaluación de políticas públicas: algunas definiciones clásicas y la defensa de una postura. 16
1.2.1 Las definiciones clásicas 17
1.2.2 Otra forma de entender las evaluaciones 19
1.2.3 Evaluaciones basadas en teoría y el perfil de intervención: el camino elegido 20
1.3 Memoria(s) en tres planos. 22
1.3.1 Los sujetos de memoria 23
1.3.2 Los contenidos de la memoria 24
1.3.3 Los modos de hacer memoria 26
1.4 Integrando conceptos: hipótesis subyacentes en la política de memoria en Rosario. 28
CAPÍTULO 2: El Museo de la Memoria de Rosario. Creación y primeros años. 31
2.1. Contexto de la creación y el complejo juego de actores. 32
2.2. El edificio del II Cuerpo del Ejército como territorio de memoria. 39
2.3. El debate por las formas de la memoria. 46
2.3.1 La posición de los organismos de DDHH: la centralidad del testimonio 50
2.3.2 La posición de la dupla directiva: metáforas para una historia del horror 52
2.3.3 Repercusiones materiales del contrapunto 54
2.4. Breve digresión sobre la conformación de coaliciones en las políticas públicas. 58
2.5 Hipótesis en el diseño del Museo de la Memoria. 61
2.5.1 Primeras hipótesis: el grupo de legisladores y fundadores 62
2.5.2 Segundo conjunto de hipótesis: la dupla directiva 63
2.6 Recapitulación 65
CAPÍTULO 3: Estructura organizacional del Museo de la Memoria. 67
3.1 Evolución de la estructura organizacional 67
3.1.1 Dirección y Comisión directiva 68
3.1.2 Departamentos de Educación 69

3.1.3 Departamento Biblioteca “Raúl Frutos”..... 70
3.1.4 Centro Documental “Rubén Naranjo”..... 72
3.1.5 Departamento de Articulación territorial..... 74
3.1.6 Departamento de Investigaciones históricas y jurídicas..... 76
3.1.7 Departamento de Producción..... 79
3.1.8 Departamento de Comunicación 79
3.1.9 Departamento de Administración y recursos humanos 80
3.2. Públicos del Museo..... 84
3.3. Presupuesto y Recursos Humanos. 85
3.4. Inserción Institucional. 89
3.5. Normativa que lo sustenta. 90
CAPÍTULO 4: El diseño estético y organizacional como reflejos de las hipótesis de la política. 91
4.1. Productos y actividades: el perfil de producción. 91
4.1.1 Dimensión museística-testimonial. 92
4.1.2 Dimensión de extensión cultural. 109
4.1.3 Dimensión de pedagogía de la memoria. 117
4.1.4 Dimensión de investigaciones jurídicas. 127
4.1.5 Dimensión de investigaciones históricas. 128
4.1.6 Dimensión bibliográfica-documental. 131
4.1.7 Procesos de apoyo: comunicación, administración y mantenimiento. 137
4.2 Reconstrucción del perfil de producción: la matriz temporal de análisis..... 137
CAPÍTULO 5: Direccionamiento y producción. Algunas lecciones aprendidas 144
5.1 Lecciones en torno a las políticas de memoria 145
5.2 Lecciones para el campo de la evaluación..... 150
6. BIBLIOGRAFÍA: 153
ANEXOS..... 158
1. Muestra permanente 2011 – 2015 del Museo de la Memoria. 159
2. Detalle de las acciones y actividades de la dimensión extensión cultural. 166
2.1 Año 2011 166
2.2 Año 2012 170
2.3 Año 2013 175

2.4 Año 2014 181
2.5 Año 2015 185
3. Pautas para la realización de las entrevistas. 189
3.1 Martha Díaz (referente comisión fundadora del Museo de la Memoria) y Roberto Bereciartua (concejal que presentó el proyecto de creación del Museo). 189
3.2 Directivos del Museo de la Memoria durante el período 2011 – 2015. 189
3.3 Coordinadores de departamentos. 190

INTRODUCCIÓN.

Articular históricamente el pasado no significa conocerlo "tal como verdaderamente fue". Significa apoderarse de un recuerdo tal como éste relumbra en un instante de peligro.

Walter Benjamin. *Sobre el concepto de historia.*

Como casi todo lo sustancial que sucede en Occidente esta historia comienza en la Grecia antigua. La investigadora Florencia Battiti nos recuerda, valga la referencia, que los vínculos entre el arte y la memoria rebasan las fronteras de la sociedad moderna y se remontan a la Antigüedad (Battiti, 2012: 30). Según la mitología de la Grecia arcaica la actividad del poeta era regida por *Mnemosyne*[1], la diosa de la memoria. De esta forma, a través de la oralidad, un pueblo lograba transmitir conocimientos sobre su pasado y sus orígenes. Sin embargo, inserta en el mito, el rol de la memoria era lograr el olvido del tiempo presente y la inmortalidad del hombre (Ibídem). Será Aristóteles quien anuncie las concepciones modernas de la memoria, que serán de carácter incompleto y mediadas por la subjetividad; de hecho, el filósofo se refería a aquellos que ejercitaban la memoria como técnica para utilizarla en el ámbito de la retórica como "artistas de la memoria", individuos que "fabricaban imágenes con las que llenaban los lugares mnemónicos" (Rossi, 2003: 23 en Battiti, 2012: 31). Más adelante en el tiempo, hacia fines de 1500, el teólogo jesuita José de Acosta viaja a Perú como parte de una misión y señala que "(…) la memoria de las historias y las antigüedades puede quedar entre los hombres en una de tres maneras: por medio de letras y escritura, como lo usan los latinos, los griegos y los judíos y muchas otras naciones, o por medio de pinturas, como en casi todo el mundo se usa" (Ibídem).

En tiempos más recientes, Elizabet Jelin (2001: 17) ha marcado que, en principio, hay dos formas posibles de pensar la memoria: como herramienta teórica-metodológica, a partir de conceptualizaciones desde distintas disciplinas y áreas de trabajo, y otra como categoría social a la que se refieren (u omiten) los actores sociales, su uso (abuso o ausencia) social y político, y las conceptualizaciones y creencias del sentido común. Así, la investigación del tema, entonces, no consiste en tratar con los hechos sociales como cosas, sino en analizar cómo los hechos sociales se tornan cosas, cómo y por qué son solidificados y dotados de duración y estabilidad. Se trata de estudiar los procesos y actores que intervienen en el trabajo de construcción y formalización de las memorias (Op. Cit.: 39). El trabajo que aquí se presenta es un intento de estudiar un caso concreto de ese proceso político y de las modernas formas en que la memoria de una sociedad se une con sus lenguajes artísticos.

Este trabajo tiene como objeto de evaluación al Museo de la Memoria de Rosario, organización creada en 1998 mediante una ordenanza local luego de dos años de debates en

[1] Mnemosyne, era hija de Gaya y Urano es la personificación de la memoria en la mitología griega. Madre de las nueve Musas concebidas con el dios Zeus.

el Concejo Deliberante de la ciudad. Normativamente, su objetivo es reconstruir, proteger y cultivar la memoria colectiva sobre los horrores del terrorismo de Estado que asoló a Argentina entre 1976 y 1983 (Ordenanza 6506/1998). Para ello desarrolla un amplio abanico de actividades y acciones que, en su mayoría, exceden la concepción tradicional de museo que lo limita al desarrollo de colecciones de objetos y documentos, su investigación y exposición a través de muestras. El Museo *no sólo* hace eso: posee áreas que desarrollan acciones en relación a la investigación histórica, la educación en Derechos Humanos y memoria, la relación entre los adolescentes de la ciudad y la temática, la asesoría jurídica para los ciudadanos qua han visto vulnerados sus derechos por el Estado, preservación de documentos históricos y préstamo de bibliografía especializada en la temática y actividades culturales que apelan a diversos lenguajes artísticos como medio para la transmisión de la memoria.

El Museo realiza y publica anualmente en su web un Informe de gestión en el que cada departamento plasma un resumen de las actividades realizadas con información cuantitativa, en especial referida a la cantidad de asistentes. Esta rutina de trabajo, si bien compone una sistematización de experiencias, no alcanza para ser considerada una práctica evaluativa ya que no existe una comparación interanual de los datos ni un procesamiento a partir del cual la dirección o los coordinadores de departamentos orienten la toma de decisiones. Esta carencia en la práctica evaluativa es uno de los motivos para la realización de este trabajo. Su resultado final tal vez sirva como estímulo para la generación de una política de evaluación en la organización.

En este sentido, aunque tomando una perspectiva macro, se puede considerar que el Museo es, en sí mismo, una política pública de memoria que el Estado rosarino despliega desde la década de los ´90, lo cual fue, en su momento, toda una novedad. Ello se debió a que la creación del primer Museo de la Memoria a nivel nacional (iniciativa que se anticipó tanto a la creación del Parque de la Memoria, dependiente de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y a la recuperación del edificio de la ESMA) introdujo algunas notas novedosas en el proceso de configuración de la(s) memoria(s) de la dictadura en la ciudad (Águila, 2007: 93). Hasta ese momento la preservación de la memoria sobre la última dictadura reconoció, durante la transición a la democracia y su consolidación, diversas iniciativas relacionadas a la acción exclusiva de los organismos de DDHH que incluyeron, por ejemplo, la realización de conmemoraciones y homenajes, la colocación de placas en cementerios y otros espacios públicos (facultades, escuelas, ex centros clandestinos de detención) o los intentos de recuperación de sitios emblemáticos vinculados al ejercicio de la represión. Por esto, resulta fundamental que las decisiones tomadas en la asignación del presupuesto para esta política y el uso de sus recursos para la creación de valor público se basen en evidencia.

Las políticas de memoria, y el debate público en torno a ellas, se han trasformado en pilares del sistema democrático argentino. Sin embargo, no abundan evaluaciones sobre cómo funcionan dichas políticas. En parte por lo escurridizo del concepto y otro tanto por, justamente, su juventud, no abundan evaluaciones de las políticas de memoria. Y las que

existen se limitan a las acciones educativas[2] o a un relevamiento de acciones[3]. Sin menospreciar estos aportes, no abundan análisis sobre diseño e implementación de estas políticas. Mucho menos sobre impacto. La decisión de los *policy makers* de continuar por el camino elegido o de reformular toda la estrategia o algunos aspectos (y cuáles de ellos), son todas decisiones que, por cuestiones de racionalidad, pero también de calidad del sistema democrático-representativo, deben fundarse empíricamente. Entendida, en palabras de Carol Weiss, como la "valoración sistemática de la operación y/o los impactos de un programa o una política pública para contribuir a su mejoramiento", la evaluación de políticas tiene un enorme potencial transformador: organizaciones públicas y sociales que rinden cuentas, aprenden y están orientadas a resultados; debate público informado por evidencia; reducción de asimetrías de información sobre el destino y el sentido de la movilización de recursos públicos; contribución a la legitimidad democrática y a la gobernabilidad (Maldonado Trujillo y Pérez Yarahuán, 2015: 13). El presente trabajo comparte este convencimiento sobre la importancia que ha adquirido la evaluación para las sociedades democráticas, en las que el aprendizaje, la rendición de cuentas, la comprensión y orientación hacia acciones futuras son elementos esenciales para la buena gobernanza (Bustelo Ruesta en Maldonado Trujillo y Pérez Yarahuán, 2015: 9). Por todo esto, otro de los motivos que inspiran a este trabajo es el deseo de aportar lecciones valiosas al relativamente joven campo de las políticas públicas de memoria. El presente trabajo busca comenzar un proceso de aprendizaje sobre cómo se formulan e implementan las políticas públicas de memoria de forma tal de lograr conocimientos específicos que ayuden a pensar qué tienen en común con otras políticas públicas y qué de particular. Cómo es que efectivamente *se hace* memoria es la clave de análisis de las páginas que siguen. El impacto que estas formas tienen resulta de extremo interés, sin embargo, no es un aspecto abordado aquí.

Un último motivo para realizar esta evaluación proviene de un interés general del campo de las políticas públicas: dilucidar y aportar pruebas para el entendimiento del ciclo diseño-

---

[2] En este sentido cabe citar el detallado estudio realizado por la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA en el marco de un convenio con el Ministerio de educación de la Nación a fines de 2014. Allí se conformó un equipo de trabajo para relevar representaciones e imaginarios de estudiantes secundarios de todo el país sobre algunos ejes clave de nuestra historia reciente y del presente. En este valiosísimo trabajo se consultó a adolescentes de todo el país con preguntas tales como ¿Dónde escuchaste hablar por primera vez sobre la última dictadura?, ¿Quiénes fueron los desaparecidos?, ¿cuáles fueron los motivos de su desaparición?, ¿Quiénes fueron los responsables de lo sucedido durante la última dictadura militar? Se puede acceder al estudio en el siguiente link (consultado por última vez el 16/12/2018): http://www.sociales.uba.ar/wp-content/blogs.dir/219/files/2016/03/24.-INFORME_LEVY_GERZOVICH_90.pdf

[3] Sobre este tipo de estudios existen variados ejemplos, se citan sólo dos a modo ilustrativo. Se puede citar el trabajo realizado por la Universidad de Chile en el que se relevan políticas de verdad y memoria en siete países de América latina. Otro trabajo a destacar en este campo es el realizado por la Friedrich Ebert Stiftung llamado *Memoria, verdad y justicia como política de Estado* en el que se analizan las políticas públicas implementadas durante los gobiernos kirchneristas (2003-2015) respecto de los delitos de lesa humanidad ocurridos en la última dictadura argentina.

Para acceder al trabajo de la Universidad de Chile (consultado por última vez el 16/12/2018): http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/142507/Politicas-publicas-de-verdad-y-memoria.pdf?sequence=1

Se puede acceder al estudio sobre las políticas de memoria durante el kirchnerismo en el siguiente link (consultado por última vez el 16/12/2018): http://library.fes.de/pdf-files/bueros/argentinien/12772.pdf

implementación-rediseño de una política entendiéndolo como un proceso virtuoso en el marco del sistema democrático. Pensar las diferencias entre diseño e implementación no como un yerro, un error de cálculo, un vicioso desvío de la realidad, sino como parte del ciclo de las políticas públicas ayuda a ver que una política termina de formularse, en realidad, en el momento de su puesta en práctica y que allí reside un antídoto contra las tendencias tecnocráticas. La búsqueda y análisis del contraste entre el diseño y la implementación no implica, aquí, juzgarlo como un "desvío", es, más bien, ponderar las lecciones del rico y complejo continuo proceso de diseño-implementación-rediseño de las políticas públicas. Siguiendo las ideas de Henry Mintzberg y Jan Jorgensen, se puede pensar en un continuo donde en un extremo se ubica la política racionalmente diseñada, a partir de juicios sintéticos a priori, y en el otro las políticas emergentes, es decir aquellas nacidas de la pura contingencia de la interacción social en la que el Estado, el gobierno, el régimen político, o como se prefiera llamarlo, sólo puede correr detrás de la liebre. En un punto entre ambos extremos se ubica lo que los autores llaman la política efectiva, que es el punto sobre el que este trabajo intenta echar luz. Pensar en estos términos permite visibilizar el aprendizaje que sucede de hecho en el proceso de políticas públicas. Las organizaciones protagonistas de dicho proceso toman nota de lo que sucede allí, de las acciones de los demás actores, de los efectos de sus propias acciones, del contexto, todo a partir de una racionalidad limitada y situada, ciertamente. Esto implica aceptar que lo que se diseña no se implementa igual y que es positivo que así sea. Por este motivo aquí no se busca detectar coherencia entre teoría y práctica en las políticas públicas sino, más bien, cómo es que el diseño de una política se fue completando en la acción.

Este trabajo consiste en una evaluación de los procesos que determinaron cómo y por qué se diseñó la política de memoria corporizada en el Museo de la Memoria de Rosario de forma tal de establecer los vínculos necesarios entre las hipótesis de políticas que sus diseñadores tuvieron y el perfil de producción que efectivamente existió en el período 2011 - 2015. Reconstruir y analizar los vínculos entre ambas dimensiones, a partir de las continuidades y rupturas detectadas en la implementación es el objetivo principal de este trabajo. Para ello, el enfoque de la evaluación basada en teoría resulta el más adecuado. Este enfoque se compone de dos elementos principales: por un lado, un modelo o teoría explícita de cómo y por qué el proyecto produce los efectos observados y, por otro, el uso de esa teoría como base para el propio diseño de la evaluación (Díez López, 2004: 63). En el caso específico del Museo de la Memoria, el eje será mostrar qué teorías subyacen en el perfil de intervención que efectivamente existe en el período de estudio.

Para sintetizar, el objetivo general de esta investigación es:

> *Reconstruir y analizar las continuidades y rupturas entre la fase de diseño y la de implementación del Museo de la Memoria de Rosario, entendiendo que esta organización y lo que ella produce es una política pública del Estado rosarino.*

Para su logro se han planteado los siguientes los objetivos específicos:

a) Reconstruir y analizar los debates que se encuentran en la conformación del Museo identificando sus principales actores y posiciones.

b) Analizar la evolución de la estructura organizacional del Museo durante el período analizado como forma de expresión y materialización de estos debates.
c) Analizar la evolución y composición de los servicios que el Museo produjo durante el período analizado como expresión y materialización de estos debates
d) Establecer una periodización de la evolución del perfil de producción del Museo identificando las variables claves que se utilizan.

Si bien estos objetivos pueden ser considerados ajenos para una evaluación, más adelante se dejará claro que esto es así sólo desde el punto de vista de lo que Xavier Ballart denomina *modelo clásico de evaluación*. Si se tiene en cuenta que el propósito de la evaluación es, en última instancia, producir información útil para los decisores políticos sobre los efectos, la implementación e incluso los procesos de diseño de las intervenciones públicas (1992: 151), los objetivos recién presentados se ajustan a esta visión más *plural de la evaluación*.

Para el logro de estos objetivos el trabajo realizado se basó en una metodología mixta que combinó técnicas de recolección de datos de los enfoques cuantitativo y cualitativo. Este trabajo implicó, en primer lugar, la revisión de fuentes secundarias tales como documentos oficiales del Museo, normativa específica, recortes periodísticos de diarios locales y producciones académicas que abordan la historia del Museo y, en segundo lugar, la realización de entrevistas semiestructuradas con el universo de actores detectado en el primer momento metodológico. En éste, se analizaron y sistematizaron los Informes de gestión que el Museo publicó de manera anual durante todo el período de estudio, en ellos la organización hace un repaso de las actividades que realizó cada uno de sus departamentos a lo largo del año. Estos documentos sirvieron, principalmente, como fuente para la obtención de datos cuantitativos, pero también fueron fuente de "la voz oficial" del Museo a la hora de presentar y enmarcar sus productos. En cuanto a la normativa específica, se apeló principalmente a las ordenanzas emanadas desde el Concejo deliberante de Rosario y que enmarcan el funcionamiento del Museo: la N° 6506 de 1998 (norma creadora de la organización) y la N° 6790 de 1999 (designación de la sede definitiva). Estas ordenanzas marcan los grandes ejes sobre los que el Museo *debería* trabajar. Se resalta el carácter normativo ya que el espíritu de este trabajo es, justamente, pivotear entre la letra de lo planificado con los frutos de lo realizado. La revisión de los diarios locales sirvió como punta pie inicial para la reconstrucción de la historia del Museo desde su creación en los años 1996-1998 hasta la instalación en su sede definitiva en diciembre de 2010. A partir de este trabajo documental se seleccionó un grupo de entrevistados que ayudaron a enriquecer la información recolectada. Ellos fueron: Roberto Bereciartua (concejal que en 1998 presenta el proyecto de ordenanza para la creación del Museo), Juan Giani (concejal que en 1998 votó a favor de la creación), Martha Díaz (ex detenida-desaparecida que formó parte de la Comisión asesora para la redacción de la ordenanza de creación, luego trabajó en el Museo durante sus primeros 8 años de funcionamiento y hoy en día forma parte de la Comisión Directiva de la organización, Rubén Chababo (primer director del Museo), Viviana Nardoni (subdirectora durante la gestión de Chababo y actual directora de la organización) y los Coordinadores de los Departamentos del Museo. Estas entrevistas a los directivos del Museo de la Memoria, a

los Coordinadores de Departamentos y a referentes del proceso de creación del Museo tuvieron como objetivos:

- Clarificar el proceso de creación del Museo.
- Aportar información para la reconstrucción del perfil de producción del Museo y su evolución durante el período de estudio.
- Aportar información para la reconstrucción de las hipótesis (teorías) que subyacen al perfil de producción del Museo y las hipótesis que fueron descartadas.

La decisión metodológica de optar por un enfoque combinado se basó en los objetivos de investigación planteados. La reconstrucción de los debates y combates en torno al diseño del Museo y del proceso de implementación de los acuerdos y desacuerdos allí gestados implican un trabajo de tal complejidad que debe ser abarcado con una perspectiva múltiple. De esta manera, en esta elección, se hizo presente el principal debate metodológico en el campo particular de la evaluación que no es otro que el que existe en las Ciencias Sociales en general entre las orientaciones de orden cuantitativo y las de tipo cualitativo. Scherest y Figueredo recuerdan que en su origen la evaluación es una empresa claramente cuantitativa. Los principales autores "clásicos", como Cronbach, Weiss, Campbell, coincidían en que el método relevante para la investigación y el análisis evaluativos era el cuantitativo. Sin embargo, los cualitativistas lograron hacerse un lugar y plantear objeciones a los supuestos ontológicos, epistemológicos y metodológicos de sus antagonistas. Cada postura supone visiones del mundo en colisión (Fernández-Ballesteros, 1996: 41). Estas posturas reflejan el clivaje entre diferentes paradigmas epistemológicos que son el positivista – empírico para el cuantitativismo y el fenomenológico – constructivista para el cualitativismo (Neirotti, 2005: 29).

La opción metodológica encarada en este trabajo responde a lo que Rocío Fernández Ballesteros llama *perspectiva múltiple*. Existen varias ventajas potenciales de este camino. En primer lugar, dado que la evaluación generalmente tiene múltiples propósitos, éstos deben ser atendidos con referencia a una variedad de métodos. En segundo término, la utilización de manera articulada de ambos métodos puede contribuir a su potenciación mutua. Esto implica que uno no puede sustituir al otro, dado que aportan formas diferentes de abordar el objeto de evaluación y que, en consecuencia, requieren su complementariedad. Por último, dado que no hay método que no presente problemas, dificultades o inconvenientes, la tercera ventaja que ofrece la articulación de ambos enfoques es la de posibilitar la triangulación de métodos que permitan disminuir los sesgos propios a cada uno de ellos. La triangulación puede darse entre distintas perspectivas teóricas, entre distintas perspectivas metodológicas, entre técnicas cuantitativas y cualitativas, entre tipos de información disponible (documentación, informantes de todo tipo, observación) y entre distintos tipos de informantes (Neirotti, 2005: 30-31). De esta manera, la opción elegida en el presente trabajo de un uso combinado de métodos y técnicas no es algo que deba ser descartado de plano, sino, por el contrario, una opción absolutamente válida tal como plantea Catalina Martínez Mediano (1998).

El trabajo se estructura en cinco capítulos. En el primero de ellos se desarrolla el núcleo teórico que guía al trabajo. Los conceptos claves del modelo de la evaluación basada en teoría y desarrollos relativos a políticas públicas, memoria y perfil de producción. Será el mapa con las coordenadas teóricas para entender los siguientes capítulos. En el segundo se describe al Museo de la Memoria desde una perspectiva histórica. El relato abarcará los procesos de diseño y rediseño que van desde su creación en 1998 hasta el momento de instalación en su sede definitiva en diciembre de 2010. En el tercer capítulo la descripción del objeto de evaluación estará centrada en la perspectiva organizacional. Así, se opta por describir al Museo en su estructura tal como existía al momento de finalizado el período de estudio (año 2015). En el cuarto capítulo se realiza la reconstrucción del perfil de producción del Museo de la Memoria y de su evolución entre los años 2011 y 2015. En este punto se intentará destacar las específicas combinaciones de recursos utilizadas y los productos resultantes, así como la evolución de esas combinaciones y se ensayará una periodización de la misma a partir de una herramienta denominada *matriz temporal de análisis.* Por último, en el quinto capítulo se intentará realizar una síntesis del trabajo llevado adelante y retomar lecciones que el caso específico puede dejar para el campo general de la evaluación de las políticas públicas.

CAPÍTULO 1: Debates teóricos.

Este capítulo constituye la guía conceptual que torna inteligible al resto del trabajo. Entender de qué se trata, por lo menos en estas páginas, cuando se habla de política pública, de memoria, de evaluación y de producción de bienes o servicios públicos resulta fundamental para generar una lectura fluida y ordenada de las ideas y datos aquí contenidos. Estos conceptos poseen la cualidad de no ser extraños para el habla común de nuestras sociedades, sin embargo, los clivajes en torno a sus definiciones son claros. Este es otro motivo por el cual vale la pena el esfuerzo y el espacio para clarificar significantes tan populares que sus significados se tornan escurridizos. Por supuesto, estas palabras no implican ni pretenden lograr una clausura del debate y desarrollo plural de las ideas, sino, simplemente, una toma de posición entre tantas posibles, al decir de Oscar Oszlak y Guillermo O´Donnell.

1.1 Política Pública

Resulta imprescindible para comenzar la definición de qué se entiende por política pública. En primer término, se recuerda, junto a Gloria Regonini, que en nuestro idioma existe un único término (política) para identificar, ya sea la actividad de ampliación del consenso y el poder por parte de un grupo, partido o coalición, o ya sean las líneas generales de intervención de los centros de decisión públicos en determinado sector, como la educación, la sanidad, la economía (con cada uno de sus sub-rubros), mientras que la lengua inglesa dispone de dos términos claramente distinguibles, respectivamente, politic y policy (Regonini, 1990: 61).

Ahora bien, esta distinción parecería ser lo único unánimemente aceptado en el análisis de políticas públicas. Hay quienes dicen que una política es todo lo que un gobierno decide hacer o no hacer (Dye, citado por Regonini, 1990: 60) y quienes piensan en las políticas como hipótesis, como proposiciones inverificadas que establecen una definición del punto de partida y una definición de cómo será el futuro si se adoptan ciertos cursos de acción (Landau, 1994: 149). Ante este panorama, se rescatan esquemas teóricos de origen latinoamericanos y que gozan, de manera fortuita, de cierta complementariedad. Ellos son los de Oscar Oszlak y Guillermo O´Donnell (1976) y Pedro Medellín Torres (1997).

Los autores de la primera perspectiva entienden que una política pública es la toma de posición del Estado frente a una cuestión socialmente problematizada a partir de la cual se intenta dar resolución a la misma. Por lo general, dicen los autores, incluye decisiones de una o más organizaciones estatales, simultáneas o sucesivas a lo largo del tiempo, que constituyen el modo de intervención del Estado frente a la cuestión (Oszlak y O´Donnell, 1976: 112). Por esto la toma de posición no tiene por qué ser unívoca, homogénea ni permanente. De hecho, suele ser todo lo contrario. La política es entendida como un conjunto de acciones y omisiones que manifiestan una determinada modalidad de intervención del Estado en relación con una cuestión que concita la atención, el interés o la movilización de otros actores en la Sociedad Civil (estás serían políticas privadas). De dicha intervención, se puede inferir una determinada direccionalidad normativa que previsiblemente afectará el futuro curso del proceso social, hasta entonces desarrollado en torno a la cuestión (Ibídem). Su intervención supone “tomar partido” respecto de esta última, sea por acción u omisión. Una toma de posición activa puede implicar desde iniciar la cuestión y legitimarla a acelerar algunas de sus tendencias, moderar otras o simplemente bloquearla (Op. Cit.: 114).

A partir de una metáfora musical, abordan la temática de las relaciones Estado-Sociedad y caracterizan a las políticas estatales (sinónimos de públicas, y contracara de las políticas privadas) como "acordes" dentro de un proceso social tejido en torno a una cuestión. El objeto de estudio de estos autores es precisamente el proceso social que se teje en torno al surgimiento, tratamiento y resolución de cuestiones en las que el Estado y otros actores adoptan políticas. Cómo y por qué un complejo conjunto de actores ha actuado respecto de ciertas cuestiones (Op. Cit.: 100). De este modo, resaltan la idea de proceso de decisiones de varios actores, cada uno con su interés y racionalidad.

En segundo lugar, la perspectiva de Pedro Medellín Torres, que usa como punto de partida justamente las reflexiones de Oszlak y O´Donnell, plantea que las políticas dan cuenta de la mayor o menor intensidad con que los gobiernos y dirigentes *aplican los recursos a su disposición con el propósito de influir sobre la evolución de los acontecimientos*. Aquí realiza una distinción entre una definición macro y una definición micro de lo que es una política pública. Desde la primera perspectiva, las políticas públicas se definen como el rasgo gubernativo de todo régimen político. Es decir, como el atributo y el dispositivo que un Régimen Político le confiere a un gobierno para gobernar. Constituyen un atributo por el poder simbólico que entrañan y son dispositivos por el carácter operativo que llevan implícito. Y, desde la segunda perspectiva, las políticas públicas se definen como un curso de acción gubernativo que expresan y cumplen con propósitos definidos, es decir, una política pública es la dirección que sigue un Estado al ejercer la facultad de gobernar, y los gobiernos (vía las políticas) hacen que la interacción orgánica entre el Estado y la sociedad se exprese y cumpla con un propósito definido[4] (Medellín Torres, 1997: 9-10). De esta forma, el estudio de las políticas públicas resulta ser crítico para entender las sociedades latinoamericanas. Medellín Torres afirma que, por un lado, las políticas públicas dan cuenta de un determinado grado de conflicto en la sociedad, ya que señalan a quiénes se orienta la acción estatal y exponen sus razones, evidenciando una determinada correlación de fuerzas presentes en la sociedad. Y, por otro lado, las políticas públicas expresan el grado de control que tiene el gobernante sobre el aparato estatal. La definición y puesta en marcha de una decisión y su posterior conversión en política pública, requiere de la aplicación, en una determinada intensidad, de los recursos de coerción o de consenso que posee un Estado (Op. Cit.: 7), para lograr dicha aplicación la participación de los organismos públicos que poseen cierta autonomía respecto al gobierno resulta crucial que permee al aparato y se interiorice en la sociedad. Así, el estudio de las políticas públicas revela el nivel de conflicto político y de control organizacional en un Régimen Político determinado. A su vez, las políticas públicas revelan y especifican la puesta en juego de un proyecto de dirección política del Estado y la sociedad que se gobierna y un proyecto de dirección ideológica acerca de cómo debe moldearse el Estado para que interactúe con la sociedad y viceversa (Ibídem).

[4] Tal vez convenga aquí hacer una aclaración con el objetivo mantener cierta coherencia teórica. Sostener que una política posee un propósito definido no significa apostar por un modelo racionalista de las intervenciones estatales y renunciar a las ideas de Mintzberg y Jorgensen sobre las políticas efectivas. Toda política tiene propósitos definidos. La cuestión radica en lograr diferenciar entre aquellos propósitos explicitados en los documentos de diseño, de aquellos otros que se terminan de definir con "el andar" de la política, pasando por los que no están explicitados y se los debe inferir a partir del análisis.

Esta perspectiva resulta de extrema utilidad por su reflexión en torno a la naturaleza pública de las políticas públicas. Ella, dice el autor, está definida por la confluencia de dos elementos básicos: la existencia de una razón colectiva, que se construye a partir de la existencia de las redes mínimas de solidaridad y las pautas mínimas de organización que fundamenta la existencia de una sociedad; y la existencia de una razón estatal, que se construye a partir de la existencia de un principio mínimo de territorialidad, un sentimiento de ciudadanía y un orden institucional básico, que fundamentan la existencia de un Estado. La interacción (armónica o conflictiva) de lo colectivo y lo estatal da origen a un complejo de racionalidades e intereses cuya naturaleza está definida por la existencia de un fin orgánico que los vincula como Estado en movimiento y como sociedad en movimiento. Lo público es el campo en que ese complejo de racionalidades e intereses se constituye y evoluciona con dinámica propia y particular. Allí donde el Estado en movimiento interactúa con la sociedad en movimiento, allí se constituye lo público. Lo privado, emerge como acción colectiva diferenciada de lo estatal. Mientras que lo público se explica por la adición de lo colectivo y lo estatal, lo privado se explica por la diferencia entre uno y otro. La naturaleza pública de las políticas públicas, emerge del hecho simple y crucial: las políticas públicas son el campo en donde la relación de gobierno entre lo colectivo y lo estatal se expresa como una unidad orgánica (Op. Cit.: 6). Finalmente, el objeto de las políticas está en los espacios de relación que se producen entre la sociedad y el Estado. Son esos terrenos de la interacción entre uno y otro los que justifican la diferenciación entre políticas privadas, políticas estatales y las políticas públicas (Op. Cit.: 7).

Para sintetizar, por política pública entenderemos *la toma de posición que asuma el Estado en el proceso político tejido entorno a una cuestión socialmente problematizada (Oszlak y O´Donnell) con el objetivo de operacionalizar un determinado proyecto político-ideológico influyendo sobre la evolución de los acontecimientos y que constituye el atributo y el dispositivo que un Régimen Político le confiere a un gobierno para gobernar (Medellín Torres).*

1.1.1 El modelo de la Cadena de Valor Público y las hipótesis de las políticas

Ahora bien, ¿cómo se operacionaliza un proyecto político-ideológico? ¿Cómo se materializan las ideas, valores y creencias de un gobierno? ¿Cómo y dónde rastrear la influencia de un gobierno sobre la evolución de los acontecimientos? El camino que aquí se propone para responder a estas preguntas considera que las diversas tomas de posición del Estado en el proceso social en torno a una cuestión están cargadas de sentido, y ese sentido es lo que Daniel Hernández llama creación de valor público a través de un conjunto de procesos encadenados de producción, regulación y direccionamiento (2015: 2).

En el análisis de la acción estatal se suele poner el foco en los bienes públicos[5] que ella genera, aquí se propone, en cambio, pensar en términos de los valores que esa acción supone.

[5] La referencia es respecto a la teoría creada por Paul Samuelson según la cual existen bienes cuya asignación no es resuelta de modo eficiente por el mercado y que requieren, por ello, de un agente externo que se encargue de distribuirlos. Son bienes que se caracterizan por su indivisibilidad (no es fácil dividirlos y seleccionar quiénes pueden hacer uso de ellos y quiénes no) y por las externalidades que producen (benefician o perjudican a terceros sin que

Un valor público es una situación social que un proyecto político afirma como valiosa en discusión con otros proyectos y miradas en pugna, los valores públicos se afirman a través de una actividad política que involucra no solo la situación en la que se desea estar (o la que quiere evitar) sino también las formas de lograrla y las implicancias que ello produce (Op. Cit.: 3).

"Quien define decide" dice el ya clásico Luis Aguilar Villanueva al referirse al proceso entorno a la agendación de los problemas públicos: aquél actor o coalición de actores que impuso la forma en que se concibe un problema público es quien decide, a la alarga, cómo se lo resolverá. Pensar los problemas de empleo como problemas de empleabilidad de los actores económicos, o como falencias en la demanda de mano de obra en el mercado laboral, o como ausencia de estímulos para la búsqueda de empleo generará cada una de estas concepciones un conjunto de respuestas estatales diferentes. En este sentido, la definición de aquello "públicamente valioso" no surge de ninguna esencia de los problemas definidos como públicos sino de la lucha política (pensada hegemónicamente) por el sentido. No hay nada en la naturaleza de la educación, la cultura o la salud pública que los convierta en bienes públicamente valiosos en sí. Lo que los convierte en tales es la incorporación a un proyecto por parte de un actor político que afirma su valor para la sociedad y elige las formas que considera más adecuadas para realizarlos (Ibídem). Esto implica tomar conciencia respecto a que la vitalidad de una democracia no se marca por la ausencia de debates y polémicas sino por la forma en que ellas se resuelven y suceden.

Siguiendo a Hernández (2015: 17) en este trabajo se afirma que no se conoce una política si no se identifica su producción o, puesto en otros términos, el perfil de producción que la caracteriza, entendiendo por ello la naturaleza de los principales productos que ella brinda, el volumen de su producción y los usuarios a los que se dirigen estos productos, el uso que éstos hacen (o se espera que hagan) de ellos y los efectos que este uso produce (o se espera que produzcan). Ahora bien, ¿cómo es que el Estado crea valor público en cada coyuntura? Para ello cuenta con tres medios específicos: la emisión de regulaciones, la producción de bienes y servicios y el direccionamiento de conductas, en sentido micro y macro.

La acción regulatoria del Estado es la caracterización clásica que se tiene de él. El Estado moderno se basa en la determinación de lo que no se puede hacer, lo que debe hacerse, los comportamientos que se promueven, los que se desalientan y las consecuencias se siguen en cada caso (Op. Cit.: 4). Por otro lado, el Estado también produce bienes y servicios que en determinadas coyunturas y desde específicas concepciones se consideran estratégicos y, como tales, no pueden ser dejados a los flujos productivos del mercado, ni siquiera desde un punto de vista regulatorio. El modelo de la cadena de valor público sostiene que la creación de valor público involucra no solo la regulación de comportamientos sino también producción pública de bienes y/o servicios. El Estado produce educación y salud y, muy probablemente, petróleo y energía; así se ve, incluso, en países con fuerte tradición liberal (Ibídem). Finalmente, estas regulaciones y producciones no tienen un sentido en sí mismo, sino que se enmarcan en un determinado proyecto político. Éstos se caracterizan por la

ellos lo decidan). El Estado debe hacerse cargo de estos bienes para resolver los problemas que el mercado no puede resolver y para lograr la eficiencia en la asignación de recursos (Ibídem).

intención de imprimir una dirección al flujo de acontecimientos, por querer cambiar el sentido de la historia (mirada macro) dirigiendo los comportamientos de los actores (mirada micro). Este tipo de direccionamiento, como articulación de las dos dimensiones anteriores, es el tercer tipo de acción estatal. Sin considerar la dimensión direccional de la actividad estatal los otros dos planos de análisis pierden una referencia imprescindible para su comprensión. La orientación y características de las regulaciones y el perfil de producción pública solo adquieren sentido en el contexto de proyectos (deliberados o emergentes) que seleccionan maneras de abordar problemas y de generar valor público (Ibídem).

Las políticas son, en términos operativos, la actividad del Estado que crea valor público a través de particulares combinaciones de productos, decisiones vinculantes e ideas. La articulación de estos elementos se denomina, en este modelo, "perfil de intervención pública" y es el que se espera genere valor público (Op. Cit.: 7). Solo si los bienes y servicios se producen en la cantidad, calidad y oportunidad necesarias, si los comportamientos se orientan en el sentido indicado en una medida suficiente y si se comparten socialmente el conjunto de ideas que animan tanto la producción como las regulaciones que se establecen, las expectativas de creación de valor podrán realizarse (Ibídem). Por todo esto, el análisis de las políticas debe, por ello, incorporar las relaciones que se establecen entre la producción pública y las regulaciones, por una parte, y las variables sociales que definen las situaciones que ellas pretenden configurar, por otra (Op. Cit.: 12).

En este marco, resultan fundamentales las "hipótesis de políticas". Esta idea tiene un contenido metafórico al marcar similitudes entre la actividad científica y la política: ambas realizan afirmaciones conjeturales sobre relaciones entre variables (Op. Cit.: 17). Estas hipótesis, a diferencia de las científicas, no se verifican, sino que se provocan (Op. Cit.:14). Las relaciones que las políticas afirman no se confirman, sino que se crean en un contexto definido por una incertidumbre que solo puede ser reducida a través de la acción.

Conocer lo que una política produce sin poder decir nada sobre lo que se logra o se quiere lograr con esa producción es renunciar a entenderla. Sea que se trate de un conjunto explícito o implícito de hipótesis, toda política opera con algunos supuestos causales que dan sentido a su intervención. La consistencia, o la "historia real", de las relaciones entre su perfil de producción (y regulación) y la cadena de resultados e impactos esperados es una de las tareas fundamentales del analista (Op. Cit.:18). De esta manera, en este trabajo se intentará evaluar una política pública a partir de reconstruir el perfil de intervención que la sustenta, los valores que promueve y las hipótesis que vinculan a ambas. Este vínculo se reconstruirá a partir de una metodología específica: la evaluación basada en teoría.

1.2 Evaluación de políticas públicas: algunas definiciones clásicas y la defensa de una postura.

De una forma muy ingeniosa Karen Mokate relata que el origen de la función de evaluación se remonta al momento en que el Dios judeo-cristiano, al séptimo día de iniciada la creación, miró el producto de su trabajo y lo valoró positivamente (2000: 6). Desde un punto de vista más terrenal, las preguntas "¿qué es evaluar? ¿por qué lo hacemos? ¿por qué deberíamos hacerlo? ¿con qué propósito?" siguen teniendo pertinencia. Una respuesta apresurada puede ser la siguiente: porque el mundo no es perfecto y lo sabemos, el problema es que

desconocemos cuan imperfecto es y por qué. Osvaldo Feinstein desarrolla sus ideas por este camino cuando afirma que si las políticas públicas se implementaran siempre de acuerdo a las intenciones, y si no hubiera efectos no buscados, la evaluación no sería útil, excepto para confirmar el logro de los objetivos (2007: 20). Sería un mundo sin incertidumbre ni fallos. Pero no sería el mundo real, en él las intenciones se frustran, los planes se cambian sobre la marcha para adaptarlos a las circunstancias y no siempre se cumplen los objetivos. La evaluación, en este sentido, permite aprender de la experiencia extrayendo lecciones sobre lo que ha funcionado bien y lo que ha fallado, y las razones de éxitos y fracasos, propios y ajenos (Ibídem). Por todo esto, resulta necesario definir conceptualmente qué se entiende aquí por evaluación, sin dejar de lado los debates preliminares.

1.2.1 Las definiciones clásicas

Dice Carol Weiss que la gente hace evaluaciones todo el tiempo (en Maldonado Trujillo y Pérez Yarahuán, 2015: 34). En el día a día se oyen afirmaciones tales como "Me encantó el programa de TV de anoche", "te recomiendo que vayas a ese restaurant, su comida es excelente" o, en ámbitos más formales, se puede encontrar a un supervisor evaluando el desempeño de un empleado, a un maestro evaluar a un estudiante, etc. Este hecho la hace afirmar que hemos estado evaluando cosas diversas sin por ello utilizar la palabra evaluación para nombrar dicho proceso. Ya sea de forma consciente o no, la sociedad y sus miembros evalúa a diario, sin importar tanto el significante que utilice para describir esas reflexiones ya que, en lo fundamental, consisten en "juzgar el mérito" de un objeto en base a cierto estándar implícito o explícito (Ibídem).

Existe cierto consenso entre los autores de la disciplina (Fernández-Ballesteros, 1996; Mokate, 2000; Neirotti, 2005; Neirotti, 2012a y Borja Segade, García Varela y Lorite, 2011, Weiss, 2015) en que evaluar implica establecer el valor de un objeto. Por lo cual, se admite, desde un principio, el carácter normativo de la función evaluativa. Y esto es así gracias a que, apelando a la etimología, se puede determinar que evaluar significa "valorar", es decir, dar valor a algo o alguien. Implica, en consecuencia, hacer un juicio a partir del cual se ubica el objeto evaluado en algún punto de un continuum que tiene dos extremos: más / menos, mucho / poco, cerca / lejos, bueno / malo, etc (Neirotti, 2012a: 2). Esto resume lo que Xavier Ballart llama la *definición clásica de evaluación* (1992: 147). Según ésta, evaluar consiste en ponderar hechos y procesos luego de aplicado el método científico de investigación. Se deduce que la aplicación de sus resultados es el corolario lógico y necesario de toda evaluación. De esta manera, Neirotti afirma que la evaluación debe cumplir todos los estándares teóricos y metodológicos de cualquier investigación, pero se trata de un conocimiento aplicado, orientado a arrojar luz a las decisiones que se toman en los ámbitos públicos (Neirotti, 2012a: 2). De esta forma, llega a la siguiente definición:

> "*La evaluación es un proceso de indagación sistemático, valorativo, cuyo propósito es generar aprendizaje sobre la intervención de un programa o política con el fin de mejorar la toma de decisiones y de otorgarle mayor transparencia a la gestión*" (Neirotti, 2005: 9).

En tanto insumo para la toma de decisiones, la evaluación contribuye a clarificar sobre la pertinencia del programa y la consistencia de su planificación; la viabilidad, factibilidad y sustentabilidad de los objetivos y actividades del programa; los procesos de distinto tipo que se generan en la ejecución del programa y las distintas funciones que se cumplen: dirección/coordinación, organización, presupuestación, gestión de recursos humanos, comunicación, programación de actividades; la relación del programa con el contexto; la articulación y sinergia del programa en relación con otros que contribuyen a logra fines similares y la perspectiva de los beneficiarios y de la institución que ejecuta el programa acerca de los procesos y los resultados del mismo (Op. Cit.: 10).

Al tener esta doble cualidad de ser una investigación sistemática guiada por el método científico y, a su vez, contextualizarse en el proceso de toma de decisiones de las políticas públicas, la evaluación posee tanto una dimensión científico-técnica como una política. La primera se relaciona con la racionalidad de los medios en relación con los fines, la segunda tiene relación con el juego del poder entre los actores involucrados y los valores (Neirotti, 2012a: 3). Las políticas públicas se nutren del saber científico-técnico. En este camino, la evaluación contribuye a construir la agenda de problemas públicos, a orientar el diseño y el desarrollo de políticas, estrategias, metodologías de intervención y dispositivos de gestión y también a guiar las prácticas de los agentes. Pero no es el procedimiento racional-técnico el único que orienta los procesos decisorios, en el proceso de políticas públicas tienen un rol sobresaliente las luchas, equilibrios inestables y acuerdos, llegando de este modo a la negociación entre los actores o a la imposición de medidas, por existir una situación de hegemonía, de unos hacia otros (Op. Cit.:4).

La evaluación basada en los objetivos de las políticas, que es la forma que usualmente adopta el modelo clásico, requiere unas condiciones bastante exigentes (Ballart, 1992: 147): primero, que los objetivos estén bien definidos, segundo, que sea posible identificar indicadores generales de eficacia o de resultados, y tercero, que sea aplicable un diseño de investigación que permita medir de forma válida y fiable estos resultados. Estos problemas de implementación pueden ser ilustrados con el caso del Museo de la Memoria de Rosario.

En primer lugar, la ordenanza n° 6506/1998 de creación del Museo marca que cometido es "reconstruir, proteger y cultivar la memoria colectiva sobre los horrores del terrorismo de Estado que asoló a Argentina entre 1976 y 1983". De esta manera, la pregunta qué implica reconstruir la memoria colectiva sobre los hechos sucedidos entre 1976 y 1983 queda abierta, sólo limitada en términos temporales y en términos normativos por la idea de terrorismo estatal. Así, se hace manifiesta la dificultad de especificar en términos operacionales los objetivos de esta política particular. Como marca Ballart, cuando las políticas nacen y se desarrollan porque se percibe la necesidad de intervenir en relación con un determinado problema, pero no está muy claro qué es lo que se puede hacer ni cómo se puede hacer, generalmente se procede sobre la base de un acuerdo muy general de actuar en una determinada dirección y se va corrigiendo el curso de acción en función de las cuestiones y de los problemas que van surgiendo (Ballart, 1992: 147). En el capítulo 2 se verá que esta descripción se ajusta a la historia de la formación del Museo de la Memoria.

En segundo lugar, el modelo clásico de la evaluación por objetivos puede tener éxito con programas bien definidos, susceptibles de ser analizados por partes y que permiten la

descripción de un modelo de impacto con unas relaciones causales claras. Sin embargo, el Museo, al igual que muchas políticas y programas, son extremadamente complejos al desarrollar múltiples y diferentes medios para conseguir sus objetivos de gestión (que suelen ser múltiples y a veces hasta contradictorios). Ello hace difícil definir sus componentes, reconstruir la cadena de efectos buscados y, en consecuencia, reducir el programa a un modelo simplificado que permita una evaluación clásica convencional (Op. Cit.: 148). La reconstrucción del perfil de producción del Museo dará cuenta de la multiplicidad de medios desplegados y de los complejos vínculos que la dirección de la organización ha tendido entre ellos.

En tercer lugar, los principales problemas que presenta la aplicación de los diseños de investigación vinculados una evaluación clásica tiene que ver con la formación de grupos de control y con la obtención de múltiples medidas de una misma variable en intervalos periódicos de tiempo anteriores y posteriores a la intervención (Op. Cit.: 149). Para el caso del Museo, aplicar un diseño experimental o cuasi experimental implicaría generar un trabajo de campo con un grupo de control que debería ser aislado no sólo de las acciones y programas del Museo sino de todas las organizaciones que generan "actos de memoria" de forma tal de poder compararlo con aquellos que asisten al Museo sin que la investigación sea afectada por sesgos o contaminaciones.

Tomar conciencia de estos problemas, a partir de las características particulares del objeto de estudio, y los objetivos perseguidos en el presente trabajo llevaron a la búsqueda de una forma alternativa de evaluación.

1.2.2 Otra forma de entender las evaluaciones

El objetivo general de este trabajo puede ser visto como problemático a la luz de la definición clásica de evaluación. Sólo como recordatorio, en la Introducción se planteó que el objetivo general es "*reconstruir y analizar las continuidades y rupturas entre la fase de diseño y la de implementación del Museo de la Memoria de Rosario, entendiendo que esta organización y lo que ella produce es una política pública del Estado rosarino*". Parecería ser un objetivo algo exótico y que escapa de la tradicional idea de investigar para comparar y ponderar a partir de allí. En este caso, más que valorar lo que se busca es reconstruir la historia de una política, analizarla y comprenderla, respondiendo cuáles son sus actores y momentos claves y cómo sucedieron éstos últimos y por qué fue así y no de otra forma.

Al interior del campo evaluativo existen corrientes de pensamiento que defienden métodos de trabajo que no se agoten en establecer hechos y valorarlos contra un estándar; para estos autores no existe un único modo de evaluación válido. Una forma alternativa puede consistir en conocer lo que efectivamente pasó y sus consecuencias. Es la evaluación que Ballart, siguiendo a Scriven, denomina "libre de objetivos" (Ballart 1992:156, también Wildavsky y Browne 1983) que se enmarca en lo que el autor llama el *modelo pluralista de evaluación*. Esta evaluación no se preocupa tanto por comparar una política con sus objetivos o con algún estándar sino en reconocer los variados intereses que existen a su alrededor y en establecer y analizar sus efectos, pretendidos o no. A diferencia de la evaluación clásica que parte de una conceptualización previa sobre qué indicadores reflejan la eficacia del programa, la evaluación pluralista intenta descubrir posibles efectos y, en su caso, los procesos que influyen en aquéllos (Op. Cit.: 160). En definitiva, el propósito de la evaluación es producir

información sobre los efectos, la implementación y hasta los procesos de planificación de las intervenciones públicas, que sean útiles para los actores intervinientes en el ciclo de las políticas públicas y los ciudadanos (Op. Cit.: 151). Este es el marco disciplinar en el que el presente trabajo se asienta.

1.2.3 Evaluaciones basadas en teoría y el perfil de intervención: el camino elegido

Teniendo como base esta forma particular de entender el trabajo evaluativo se utilizará una metodología que permite acercase al conocimiento y evaluación de las políticas públicas mientras se cumple con la necesidad de reunir información sobre ellas, analizarlas, reconocer patrones, actores claves y supuestos de acción en el marco de los objetivos de evaluación marcados en la Introducción.

Como se marcó en la Introducción, este trabajo no consiste en una evaluación de resultados o de impactos, sino en una evaluación de los procesos intervinientes en el diseño y funcionamiento de la política de memoria corporizada en el Museo de la Memoria de Rosario en el período 2011 - 2015. Para ello, se ha elegido el enfoque de la evaluación basada en teoría por considerarla la que mejor se ajusta al objeto de evaluación y a los objetivos del trabajo. Este enfoque se compone de dos elementos principales: por un lado, un modelo o teoría explícita de cómo y por qué el proyecto produce los efectos observados y, por otro, el uso de esa teoría como base para el propio diseño de la evaluación (Díez López, 2004: 63). En este trabajo se hará un ajuste a esta definición: *en lugar de los efectos observados, el foco se pondrá sobre los productos observados*, qué teorías e hipótesis subyacen en el perfil de producción del Museo de la Memoria. Esta elección metodológica se basa en la afirmación de Daniel Hernández (2015: 17) según la cual no se conoce una política si no se identifica su producción o, puesto en otros términos, el perfil de producción que la caracteriza, entendiendo por ello la naturaleza de los principales productos que ella brinda, el volumen de su producción y los usuarios a los que se dirigen estos productos, el uso que éstos hacen (o se espera que hagan) de ellos y los efectos que este uso produce (o se espera que produzcan). Esto posibilita el cruce entre las dos metodologías hasta ahora presentadas: el análisis del perfil de producción de una política pública y su evaluación basada en teoría.

El primero se ha desarrollado al comienzo de este capítulo en el apartado dedicado a las Cadenas de Valor Público. Yendo específicamente al segundo de los enfoques, en él se marca la necesidad de desarrollar teorías, de construir modelos plausibles y defendibles sobre la manera en que se puede esperar que funcionen los programas antes de evaluarlos (Chen y Rossi en Trujillo y Pérez Yarahuán, 2015: 64). Esto quiere decir que en este enfoque se presta atención a las teorías de los responsables de la formulación de políticas, los directores de programas u otras partes interesadas, es decir, a los conjuntos de supuestos e hipótesis (empíricamente comprobables) que están vinculados entre sí de manera lógica (Leeuw, 2012: 2). Carol Weiss precisa que el foco está puesto en las "teorías de cambio" que subyacen a las iniciativas evaluadas, dando por supuesto que éstas tienen supuestos (explícitos o implícitos) sobre cómo y por qué funcionarán (1995: 66). En este sentido, la evaluación debe sacar a la superficie esas teorías y exponerlas con el mayor detalle posible, identificando todos los supuestos incorporados en el programa. Los evaluadores luego construyen métodos para la recolección y análisis de datos para seguir el desarrollo de los supuestos. *El objetivo en este*

enfoque es examinar hasta qué punto se sostienen las teorías de los programas (Ibídem). Este horizonte se encuentra en perfecta sincronía con el objetivo general del presente trabajo[6].

La principal innovación de este enfoque consiste en poner en el centro de la atención a las ideas, las teorías e hipótesis subyacentes en una política pública y en pensarlas como representación de las historias que la gente cuenta acerca de cómo surgen los problemas y cómo pueden ser resueltos[7] (Op. Cit.: 72). Estas historias, ya sea que surjan de estereotipos, mitos, la acción del periodismo o de la academia, ya sean verdaderas o falsas, son fuerzas poderosas en la discusión de políticas (Ibídem). Estos elementos cognoscitivos guardan la llave de acceso para entender la lógica de intervención de una política: las acciones políticas, mediante la asignación de ciertos recursos, tienen como objetivo producir productos a través de los cuales se espera lograr los resultados previstos en términos de bienestar y progreso de las personas (Leeuw, 2012: 2). De esta forma, se pueden identificar dos componentes vitales. El primero es conceptual: estas evaluaciones articulan una teoría (o conjunto de teorías) de políticas o programas. El segundo, de carácter empírico, busca probar esta teoría, por qué o cómo las políticas o programas causan resultados previstos u observados (Leeuw, 2012: 3). En el marco de los objetivos de evaluación planteados más temprano en este documento, este enfoque ayuda a visualizar los supuestos e hipótesis que subyacen a las acciones del Museo de la Memoria. Lo que esta evaluación se propone, en primer término, es reconstruir y analizar estos elementos que estructuran las acciones del Museo en tanto política pública.

Por otro lado, las hipótesis no solo se expresan en palabras o textos, tienen una fuerte materialidad. Se expresan también en las acciones, en las formas de organización, en los servicios que se prestan, en la asignación de recursos. En este punto resulta clave la articulación entre el trabajo de reconstruir la discursividad de las hipótesis con el de reconstruir el perfil de producción de la política a partir de la Cadena de Valor Público. Evaluar a partir de las hipótesis de una política toma sentido cuando se logra realizar la conexión entre ellas y las formas en que la política se estructuró y organizó y los productos y servicios concretos que generó.

Sin embargo, el uso de un enfoque de evaluación basado en teoría conlleva sus complicaciones. Emprender la tarea de reconstrucción de argumentos, teorías e hipótesis de una política, como toda labor de investigación social, implica un trabajo casi arqueológico en el que se cruzan las visiones y versiones de los diferentes actores intervinientes y se rastrean los elementos necesarios en documentos de trabajo y oficiales. En tanto construcción colectiva y política, la argumentación de una intervención estatal no siempre es explícita, la mayor de las veces se la debe inferir. Tampoco suele ser tener una coherencia interna sólida,

---

[6] Se recuerda que en la introducción el mismo se explicitó en los siguientes términos: "*Reconstruir y analizar las continuidades y rupturas entre la fase de diseño y la de implementación del Museo de la Memoria de Rosario, entendiendo que esta organización y lo que ella produce es una política pública del Estado rosarino*".

[7] Dice Carol Weiss (Ibídem): "*Tanto los legos como los profesionales tienen historias sobre el origen y los remedios de los problemas sociales (los pobres quieren trabajar, pero los empleos han desaparecido; los servicios hacen que las personas dependan permanentemente). Estas historias, ya sea que surjan de estereotipos, mitos, periodismo o conocimiento de investigación, ya sean verdaderas o falsas, son fuerzas poderosas en la discusión de políticas. Las políticas que parecen violar los supuestos de las historias prevalecientes recibirán poco apoyo*".

posee contradicciones, puede sufrir cambios en el tiempo, ambigüedades, conflictos. La tarea de este trabajo consistió en reconstruir estos elementos y ponerlos en tensión con el objetivo de obtener una idea de cuáles son los argumentos, teorías e hipótesis de la política evaluada. Este primer obstáculo (el de la coherencia interna de las hipótesis de políticas) lleva a reflexionar sobre otras debilidades de la evaluación basa en teoría (Op. Cit.: 87-89):

- Problemas para teorizar. El ejercicio mismo de introspección puede resultar extraño para los participantes en la política analizada. Es decir, transformar en "teorías" aquello que forma parte ya del sentido común de los participantes. Las entrevistas realizadas durante la evaluación fueron dirigidas de forma tal de sobrellevar este inconveniente.
- Problemas de medición. Una vez que se han logrado reconstruir y consensuar cuáles son las teorías de cambio subyacentes en una política, los evaluadores tienen que desarrollar técnicas para medir hasta qué punto se han cumplido. En este punto Weiss recomienda desarrollar técnicas cualitativas ya que permiten captar la riqueza de la narrativa de los actores y modificar las asunciones causales a medida que el trabajo de campo se desarrolla. En el caso específico del Museo de la Memoria la medición se llevó adelante con la reconstrucción del perfil de producción de la organización y poniendo el foco en los productos antes que en los efectos, tal como ya se afirmó.
- Problemas para poner a prueba las teorías. Bajo las mejores condiciones de teoría, diseño y medición, ¿será posible probar (es decir, apoyar o desconfirmar) los supuestos teóricos de la política? Es posible que las declaraciones de las hipótesis sean demasiado generales y estén construidas de forma demasiado vaga como para permitir la realización de pruebas claras. Los datos recopilados pueden ser susceptibles de interpretaciones alternativas. Para sobrellevar esta deficiencia en la presente evaluación se apeló al cruce de metodologías, lo cual resultó crucial para comparar los momentos del diseño y la implementación de la política pública evaluada.

Como cierre del apartado se puede explicitar por qué se eligió este enfoque para esta evaluación. La creación del Museo de la Memoria de Rosario implicó la puesta en marcha de una política cuyos logros son intangibles (memoria del terrorismo estatal, conciencia democrática, sensibilización ante las violaciones a los DDHH) y con carencia de estándares explícitos para medir el logro de esos objetivos. Por estos motivos, recrear las teorías subyacentes en esta política y detectar su correlación con la implementación de la misma puede generar poderosas enseñanzas respecto a las políticas en general y las de memoria en particular.

1.3 Memoria(s) en tres planos.

Siguiendo Elizabet Jelin (2001), en principio, el concepto de memoria puede ser trabajado de dos maneras: a) como herramienta teórica-metodológica, a partir de conceptualizaciones desde distintas disciplinas y áreas de trabajo, y b) como categoría social a la que se refieren los actores sociales para su uso social y político, y las conceptualizaciones y creencias del sentido común[8]. Así, investigar y trabajar sobre *la memoria* no consiste, entonces, en tratar

[8] Con esta diferenciación no se busca marcar una frontera hermética. Claramente, las herramientas teóricas metodológicas nacidas de la academia pueden (tal vez deben) ser contempladas para la disputa de sentido en las

con los hechos sociales como cosas, sino en analizar cómo los hechos sociales *se tornan cosas*, cómo y por qué son solidificados y dotados de duración y estabilidad. Se trata de estudiar los procesos y actores que intervienen en el trabajo de construcción y formalización de las memorias (Op. Cit.: 39).

El paso del tiempo físico desde el final de la dictadura hace que generaciones completas escuchen y lean sobre el período en el que ante cada nueva crisis surgía un gobierno militar, o uno civil debidamente tutelado por algún sector de las FFAA, sin haber vivido aquello. Astiz, Massera, la Escuela de Mecánica de la Armada (ESMA) son nombres que pueden sonar ajenos para grandes porciones de ciudadanos, incluso puede llegar a suceder una desconexión entre la participación de civiles en la última dictadura y las primeras líneas dirigenciales del sistema político argentino contemporáneo. Esto pone en el centro de la escena el problema de la transmisión de la memoria. Así, surgen múltiples cuestiones: ¿Qué debemos transmitir? ¿Cómo hay que recordar ese pasado? ¿Qué aspectos hay que retener? ¿Qué significaciones puede tener hoy una política de la memoria que pretenda confrontarse con ese pasado? ¿Qué obstáculos debe esperar? ¿En qué medida la sociedad puede reconocerse en una memoria común? ¿Hay memorias más legítimas que otras? ¿Por qué recordar? (Groppo, 2002: 189). Este trabajo se focaliza en la memoria en tanto categoría social que logró el nivel de generalidad que otorga el Estado y respondió a estas preguntas de una forma determinada y no de otra[9].

Para analizar los procesos en los que la memoria nace en tanto construcción social se propone trabajar desde tres planos: 1) los sujetos que rememoran, 2) el contenido de sus memorias y 3) cómo es que se recuerda.

1.3.1 Los sujetos de memoria

¿Quién es aquél que rememora y olvida? ¿Es siempre un individuo o es posible hablar de memorias colectivas? Aquí se refleja la eterna tensión y dilema entre individuo y sociedad. Jelin sortea el dilema al decir que las memorias individuales están siempre enmarcadas socialmente. Sin negar el ejercicio individual de recordar, se marca la matriz social de ese ejercicio. Uno no recuerda solo sino con la ayuda de los recuerdos de otros y con los códigos culturales compartidos. Se recuerda por el diálogo con otros y por el antagonismo con otros. Los recuerdos personales son únicos y singulares, sin embargo, se encuentran inmersos en narrativas colectivas y se refuerzan en rituales y conmemoraciones grupales (Jelin, 2001: 21). Este plano implica aceptar que, potencialmente, existen tantas memorias como actores haya

---

diferentes arenas de la política. Los desarrollos en el campo de la memoria pueden funcionar como casos paradigmáticos.

[9] Este punto resulta clave para comprender las particularidades de una política de memoria. El Estado, en occidente y desde la modernidad, se caracteriza, ya se sabe, por detentar el monopolio de la violencia física legítima. Esto, trasladado al ámbito de las políticas de memoria, resulta inviable. Ningún Estado ha logrado jamás influir en los procesos de memoria mediante la violencia física, por más legítima que sea. Si lo ha logrado fue por apelar a herramientas que logren imprimir cierto direccionamiento a los procesos colectivos e individuales de este tipo de políticas. Como dice la historiadora Gabriela Águila, los contenidos de la memoria social refieren tanto a las políticas de memoria diseñadas (entre otros sujetos y a través de distintos mecanismos) por el poder estatal, como a los variables resultados de las disputas entre una memoria "dominante" y las memorias "alternativas" o "subterráneas" en el escenario social (2007: 92).

en el sistema. De esta manera, este plano se devela mediante el análisis actoral: ¿cómo se constituye el mapa de actores de una política pública? ¿Qué recursos de poder posee cada uno? ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Cuál es su historia? Como marcan Oszlak y O´Donnell, una política (ya sea estatal o privada) no puede ser entendida ni explicada con prescindencia de las posiciones efectivas de otros actores, del mismo modo esa política estará influida en su origen por el cálculo de la reacción probable de los actores a los que se percibe como poderosos (1976, 116-117).

Bruno Groppo aporta a este plano al pensar los vínculos entre memoria e identidad. En las sociedades de la postmodernidad un determinado número de identidades colectivas, que antes parecían sólidamente arraigadas, han devenido más inciertas y se ven amenazadas por un proceso de cambio que se acelera sin cesar, frente al cual la memoria surge como un punto de anclaje y garantía para estas identidades amenazadas (Groppo, 2002: 187). En este contexto se enmarcaron y enmarcan los debates por la memoria post dictatorial en Argentina. No sólo por los crímenes de lesa humanidad perpetrados sino, también, por la herencia económica-estructural y cultural que legó a la democracia y que hizo eclosión al comienzo del siglo XXI. A pesar de los intentos de los dos primeros gobiernos post-dictatoriales por modelar una memoria de reconciliación y olvido basada en la impunidad, la crisis de comienzo de siglo, y la forma particular en que fue resuelta, derivó en que a la agenda gubernamental arribe y consolide la interpretación de las víctimas y familiares de víctimas de la última dictadura cívico-militar. Esto hace que Groppo concluya que recurrir a la memoria no es un lujo que una sociedad puede darse luego de resolver los "problemas del desarrollo" o una operación masoquista destinada a prolongar indefinidamente el sufrimiento, sino, por el contrario, la condición indispensable para intentar comprender el desastre actual y para orientarse hacia un futuro menos calamitoso (Groppo, 2002: 188).

Con esto, Groppo pretende destacar que la memoria es el fundamento de la identidad, cualquiera, individual o colectiva. La memoria "nos dice por qué somos lo que somos" afirmó alguna vez Umberto Eco. Dice Groppo que perder la memoria equivale a perder la identidad. Corresponde platear el desacuerdo en este punto. Ni en términos individuales (sin contar casos patológicos de alienación) ni en términos colectivos se puede decir que existen momentos de no-identidad y, por ende, de no-memoria. La memoria, en tanto espacio simbólico, nunca se encuentra vacía. Siempre encuentra contenidos, los cuales son el resultado de disputas hegemónicas por imponer interpretaciones y recortes específicos del pasado, del presente y del futuro de la sociedad. Continuando con el historiador italiano, a nivel social, a través de un cierto tipo de memoria, es decir, de una relación selectiva con el pasado, se dibuja un cierto tipo de identidad colectiva. Ésta, en efecto, es indisociable de su memoria, porque es precisamente por intermedio de esta última que la identidad se construye y se transmite (Op. Cit.: 190).

1.3.2 Los contenidos de la memoria

El segundo plano se refiere al contenido, ¿qué se recuerda y qué se olvida? ¿Qué personajes, hecho, sucesos, momentos, tiempos, procesos son recordados? ¿Qué narrativa o discurso los encadena? ¿Cómo están articulados en un discurso de memoria? Además de la imposibilidad física de recordarlo todo, aparece la imposibilidad subjetiva y política. Una memoria incluye tanto recuerdos personales directos mediados por los lazos sociales como también saberes,

creencias, patrones de comportamiento, sentimientos y emociones que son transmitidos y recibidos en la interacción social, en los procesos de socialización y en las prácticas culturales de un grupo. Pero todos estos posibles contenidos no dejan de estar situados y subjetivados. La memoria es siempre creada, reelaborada y transformada desde el presente que tiene pretensión de "fidelidad", de "decir" aquello que aconteció "tal como fue". Esta pretensión de objetivar lo subjetivo coloca a este plano de la memoria en el terreno de la Hegemonía.

Al inicio de este apartado se plantearon algunas preguntas que Bruno Groppo trae a colación del problema de la transmisión la memoria: ¿Qué debemos transmitir? ¿Cómo hay que recordar ese pasado? ¿Qué aspectos hay que retener? ¿Qué significaciones puede tener hoy una política de la memoria que pretenda confrontarse con ese pasado? ¿Qué obstáculos debe esperar? ¿En qué medida la sociedad puede reconocerse en una memoria común? ¿Hay memorias más legítimas que otras? ¿Por qué recordar? (2002: 189). Las respuestas a estas preguntas marcarán el contenido de una memoria y sólo pueden ser contingentes y serán válidas en tanto sean colocadas en contexto. Para el caso específico del Museo de la Memoria de Rosario, las políticas de indulto de los ´90, que tenían como antecedente las leyes de impunidad de finales de los ´80, son los datos a tener en cuenta. Así, el Museo significó un intento de sectores específicos de la sociedad civil para contrarrestar el relato de memoria promovido por las autoridades del Estado nacional de entonces, pero también lograr condiciones de no repetición: en una historia rica en violencia como la de la Argentina, el terrorismo de Estado de la última dictadura constituyó una experiencia extrema, un salto cualitativo en el horror, que permanece presente en la sociedad y es acompañada por la idea de que semejante experiencia, por el sólo hecho de haberse producido una vez, podría repetirse. Transmitir la memoria tiene, entonces, también, la función de exorcizar una posible repetición (Ibídem).

Este "exorcismo" implica, verdaderamente, la hegemonía de una memoria social particular sobre otras. Las diferentes memorias colectivas que coexisten en el seno de una sociedad compiten y están en conflicto directo y abierto, ya que ellas comunican vivencias y representaciones del pasado que pueden ser completamente opuestas (Op. Cit.: 191). Este conflicto tiene a la memoria pública como objeto. Esto hace que ella esté en permanente mutación, y relación con el presente. La memoria jamás será una restitución idéntica del pasado, sino una reconstrucción continuamente recomenzada del pasado, en función del presente (Ibídem).

Estos conflictos, que aquí se llamarán, hegemónicos entre las diferentes memorias que existen en una sociedad tienen su raíz en el carácter ideológico de sus contenidos. Una memoria, en definitiva, es una dimensión más de un marco ideológico más general. Es un producto más dentro de una formación hegemónica más general. Antonio Gramsci es el referente principal, ya se sabe, para pensar esta categoría. Juan Carlos Portantiero (1983) afirma que la originalidad del pensamiento gramsciano consiste en que "(…) se implanta sobre la primacía de la política, no como ´esencia´ sino como momento superior de la totalidad de las relaciones de fuerzas sociales (…) La hegemonía aparece como la potencialidad de un grupo social para dirigir (ideológica y culturalmente) a otros grupos sociales, pero a través de su organización en aparatos de naturaleza predominantemente política (…) Grupo hegemónico es aquél que representa los intereses políticos del conjunto

de grupos que dirige" (1983, 186-187). Por su parte, Chantall Mouffe define la lucha política, leída en clave gramsciana, como el acto de articular los intereses de un grupo particular con los de otros grupos sociales, a través de la lucha ideológica; lo cual sólo es posible si este actor renuncia a una concepción estrictamente corporativa, ya que si quiere dirigir debe tener en cuenta auténticamente los intereses de los grupos subordinados (1991, 190).

Estos aportes, que son ajenos al campo académico de los DDHH y la memoria, son traídos a colación para ratificar que afirmar un determinado recuerdo del pasado implica un acto político en el presente que mira al futuro[10]. La memoria que reivindica el movimiento argentino de DDHH hace un largo tiempo que ha abandonado la pretensión corporativa de lograr justicia sólo para el período temporal al que objetivamente hace referencia. Las Madres y Abuelas de Plaza de Mayo, sólo para referenciar a dos organizaciones icónicas, intervienen continuamente en la escena pública en diversos temas, pero siempre haciendo referencia, generando la articulación con la cuestión que les da origen como actor político. Esta articulación pasado-presente-futuro es un acto eminentemente hegemónico.

1.3.3 Los modos de hacer memoria

El plano referido al cómo y cuándo se recuerda, que puede parecer simplemente operativo, marca que el pasado recordado y olvidado parcialmente es activado en un presente y en función de expectativas futuras. Piénsese en una situación hipotética: en el sistema político existe un actor consolidado, a pesar de tener una formación heterogénea, que ha logrado aunar esfuerzos en defensa de un discurso sobre la memoria de la última dictadura militar; este discurso plantea fuertemente la existencia de un plan sistemático para el secuestro, la tortura y la desaparición de aquellos ciudadanos que el poder civil y militar marcó como "subversivos" del modelo social occidental y cristiano que defendía. Este actor logra crear y establecer dentro del Estado un sitio donde realizar actos de memoria y homenaje para las víctimas del terrorismo de Estado; sin embargo, cuando comienza el debate sobre qué actividades deben realizarse, en qué fechas y qué estética utilizar, el conflicto de visiones escala de forma tal que las coincidencias en los otros planos son dejadas de lado. Este relato, se verá más adelante, se ajusta en gran medida a la historia del Museo de la Memoria de Rosario. Con esto se quiere decir que responder la pregunta *cómo recordamos* sobrepasa, largamente, las cuestiones técnicas y operativas, y se vincula con el perfil de producción. La forma en que se responda aquella pregunta define el conjunto de acciones, bienes y servicios que la política de memoria producirá para cumplir sus objetivos.

Un trabajo con el que se puede refinar el análisis de la construcción de una memoria a partir de las conmemoraciones y sitios demarcados por el Estado es el de la antropóloga Ludmila da Silva Catela (en Águila, 2007: 94). Ella propone trabajar a partir de la noción de territorio de memoria. Con él se refiere a las relaciones o al proceso de articulación entre los diversos espacios marcados y las prácticas de todos aquellos que se involucran en el trabajo de producción de memorias sobre un pasado traumático. Al mismo tiempo, las propiedades

[10] Tal vez resulte abstracto e innecesario aclararlo, pero la manera en que se trabajan los conceptos de hegemonía, ideología y contenidos de la memoria no implica una concepción instrumental de los mismos sino como el elemento simbólico de los sujetos que se debe explorar junto al elemento material para lograr comprender sus acciones y sus enfrentamiento o alianzas con otros.

metafóricas de territorio llevan a asociar conceptos tales como conquistas, litigios, desplazamientos a lo largo del tiempo, variedad de criterios de demarcación, de disputas, de legitimidades, derechos, "soberanías" (Ibídem). Con matices, esta idea de territorio se emparenta con el de lugar de memoria del historiador Pierre Nora. Este concepto, creado a principios de los ´80, busca designar a toda unidad significativa, de orden material o ideal, de la cual la voluntad de los hombres o el trabajo del tiempo ha hecho un elemento simbólico del patrimonio memorial de cualquier comunidad (Nora en Allier Montaño, 2008: 167). El autor parte de preguntarse ¿qué del pasado perdura en el presente? ¿cómo se establecen las relaciones pasado-presente-futuro en el discurso oficial de una comunidad? ¿Qué lugar conceden los vivos a los muertos? ¿Qué utilización hacen de ellos en su propio presente? (Op. Cit: 181). Trabajar sobre esos lugares de memoria (símbolos patrios, fiestas, emblemas, monumentos, conmemoraciones, museos) le permite reconstruir las estrategias hegemónicas y contra-hegemónicas. Su objetivo es poner de relieve la construcción de una representación y la formación de un objeto histórico en el tiempo.

Nora propone una novedosa manera de hacer la historia de las representaciones, no de los acontecimientos, una historia que pone énfasis en lo simbólico, una historia de la memoria sedimentada en símbolos. Sin pretender un gran relato de la nación, observa los lazos estructurales con la historia nacional, esta forma de escribir la historia también es aplicable a las historias-memorias de las etnias, clases y movimientos sociales, ya que pone el énfasis en los actores y las representaciones: no pretende conocer la "realidad" de los sucesos pasados (pues no le interesa el "acontecimiento" en sí), sino las que han sido y son las creencias y representaciones alrededor de ese pasado (Allier Montaño, 2008: 184-185). La creación del Museo de la Memoria en los ´90 y su funcionamiento en las primeras décadas del S XXI constituye un claro ejemplo de un lugar de memoria en el que se establece una estrategia de relación entre pasado-presente-futuro que busca influir, a partir de sus acotadas capacidades y competencias institucionales, en las relaciones de fuerza que lo rodean como reflejo de una representación particular de la historia reciente no sólo del país sino de su región.

En la articulación de estos tres planos se puede arribar a una idea más acabada de qué se entiende por memoria: si bien en diversos ámbitos sociales, y en este mismo trabajo, se apela a la idea de *la memoria*, en realidad existen *las memorias*, que simultáneamente son individuales y sociales, ya que en la medida en que las palabras y la comunidad de discurso son colectivas, la experiencia del individuo también lo es (Jelin, 2001: 37). En el contexto de este trabajo, el uso en singular debe ser tomado, simplemente, como una licencia. Y si en algún momento histórico se habló de la memoria, como un todo obturado, monolítico y homogéneo, fue porque, en realidad, se estaba afirmando el predominio hegemónico de una de las tantas formas de recuerdo y olvido sobre las otras formas/propuestas sin que ellas desaparezcan de lo social, simplemente no son parte coyunturalmente de la definición del problema de política pública.

Por otro lado, se destaca a la memoria como permanente arena de disputa hegemónica. En este sentido, resulta útil la idea de memoria emblemática que Steve Stern desarrolla en su trabajo sobre el proceso histórico chileno durante las etapas finales de la dictadura de

Augusto Pinochet, en el cual plantea que una memoria de ese tipo es la que da un sentido interpretativo y un criterio de selección a las memorias particulares a las que incorpora a partir de la inclusión de ciertas experiencias concretas y, de este modo, encuentran eco en la sociedad. Según Stern, este tipo de memorias, a la vez, comportan una historización del ayer, tienen la capacidad de proyectarse en el espacio público a partir de portavoces legitimados y se encuentran en lucha con otras constelaciones por establecer el sentido de lo acontecido en un período relevante para la vida de la comunidad (en Crenzel, 2008: 24; 127-128 y 197). Cada memoria particular batalla para ser el emblema de una época histórica, la interpretación oficial. Todos quieren escribir la historia, no sólo los que ganan.

Más arriba, cuando se habló de las evaluaciones basadas en teoría se dijo que los argumentos e hipótesis de una política no solo se expresan en palabras o textos, tienen una fuerte materialidad. Se expresan también en las acciones, en las formas de organización, en los servicios que se prestan, en la asignación de recursos. En este sentido, los modos de recordar pueden ser reconstruidos analíticamente mediante la idea de perfil de producción de una política de memoria. Es en este punto en el que se articulan el objeto de evaluación y las metodologías empleadas en el trabajo. Ya se dijo que evaluar a partir de las hipótesis de una política toma sentido cuando se logra realizar la conexión entre ellas y las formas en que la política se estructuró y organizó y los productos y servicios concretos que generó. Traducido a los términos de este trabajo: reconstruir los debates que se encuentran en la creación y puesta en marcha del Museo de la Memoria de Rosario y los modos en que se materializó estatalmente un conjunto de memorias particulares sobre la última dictadura cívico-militar.

Para el interés del análisis y evaluación de las políticas públicas, se puede pensar a la memoria en un doble rol: es tanto un discurso (individual y colectivo) socialmente construido que otorga un particular sentido normativo al pasado pensando en el presente y el futuro, y que se materializa en lugares, objetos, gestos, instituciones con la pretensión de dislocarse de lo particular para articularse como general en la lucha cotidiana por el sentido social; como un terreno de disputa hegemónica donde los diferentes actores despliegan esos discursos transformados en estrategias particulares, pero referidas a un marco general de pensamiento.

1.4 Integrando conceptos: hipótesis subyacentes en la política de memoria en Rosario.

Recuperando lo dicho hasta ahora, una política pública es la particular articulación entre ideas, regulaciones y producción con la que el Estado toma una posición ante una cuestión socialmente problematizada. De esta manera, una política de la memoria es una acción (o inacción) deliberada, establecida por los gobiernos o por otros actores políticos o sociales con el objetivo de conservar, transmitir y valorizar el recuerdo de determinados aspectos del pasado considerados particularmente significativos o importantes (Groppo, 2002: 192). Como ya se dijo, es una representación parcial del pasado que apunta a modelar la memoria pública y a construir, así, un cierto tipo de identidad colectiva. El pasado se reconstruye en función de los problemas y las preocupaciones del presente y mirando hacia el futuro. De esta forma, el presente es gobernado a partir de cierta visión del pasado y esperando lograr que la sociedad adopte en el futuro una forma particular. Esto implica que las políticas de la memoria entrañan en sí mismas conflictos que sobrepasan el universo de las víctimas de la violencia estatal pasada e instalan en muchos casos intensos debates sobre el derecho a

recordar u olvidar, o bien, entre las memorias de los que se dicen vencedores y vencidos en las luchas políticas del pasado (Solís Delgadillo, 2011: 2).

Una política de memoria implica la estatalización del proceso social de respuesta a las preguntas fundamentales que representan los tres planos de la memoria: quién, qué y cómo se recuerda. Transmitiendo e intentando hacer prevalecer una cierta identidad del pasado, las políticas de la memoria se esfuerzan precisamente por forjar una identidad colectiva que corresponda al tipo de sociedad que ellas consideran deseable. Este es el tipo de direccionamiento al que se hacía referencia en el apartado dedicado a las políticas públicas y la creación de valor público. En la medida en que estas políticas busquen orientar la evolución de la sociedad, son verdaderas políticas, del mismo rango, por ejemplo, que las políticas económicas, y juegan un papel importante que haríamos mal en subestimar (Groppo, 2002: 190). En ese sentido, una política pública hacia el pasado sería resultado de la gestión gubernamental sobre el manejo de las memorias en conflicto en el seno de una sociedad, a través de medidas políticas, sociales, jurídicas, económicas y *culturales* (Solís Delgadillo, 2011: 4. Resaltado propio).

Este tipo de políticas actúan sobre una paradoja que Elizabeth Jelin describe a la perfección. Trabajan en el presente sobre un elemento (el pasado) que no puede ser cambiado. Lo único que pueden y aspiran hacer es condicionar la interpretación sobre ese pasado, sujeto a reinterpretaciones a partir de la intencionalidad del presente y de las expectativas hacia el futuro (2001: 39). Ese sentido del pasado es un sentido activo, dado por agentes sociales que se ubican en escenarios de confrontación y lucha frente a otras interpretaciones, otros sentidos, o contra olvidos y silencios. Actores y militantes colocan el pasado en la esfera pública de debate interpretaciones y sentidos del mismo. La intención es establecer/convencer/transmitir una narrativa, que pueda llegar a ser aceptada (Ibídem). Así, una política de memoria es una forma particular de interpretar y recordar parte del pasado colectivo, que se torna pública justamente en el momento de ser incorporada por el Estado como política (policy). Como dice Medellín Torres, en el momento en que lo colectivo y lo estatal se relacionan en una unidad orgánica.

Para cerrar este apartado, las políticas de memoria se pueden dividir en tres tipos (Solís Delgadillo, 2011: 5):

a) Simbólicas: engloban todas aquellas medidas destinadas a resarcir la memoria de las víctimas y la de sus familias, primordialmente y, en general, de la sociedad entera, a través de recordatorios en el espacio público que se traducen en monumentos, plazas, nombres de calles, museos y todas aquellas expresiones que a través del arte se enlazan para mantener viva la memoria colectiva, pero también a través de la difusión educativa de los DDHH.
b) Reparatorias: son medidas reservadas para indemnizar a las víctimas directas y a sus familiares, hasta cierto grado de afinidad. Se pueden subdividir en dos categorías: económicas (retribución a través de transferencias económicas directas) y prestacionales (compensación por medio de la exención de pago de determinados servicios públicos y creación de programas específicos para su beneficio).
c) De justicia: son aquellas que están encaminadas a establecer la verdad de los hechos y a crear las condiciones propicias para juzgar y castigar bajo un debido proceso, a los responsables de cometer crímenes políticos o de lesa humanidad bajo el auspicio de un régimen autoritario.

Con la creación del Museo de la Memoria en 1998, el Estado municipal de Rosario adoptó una política de memoria de tipo simbólica. Constituyó el primer paso para modelar una relación no sólo con el pasado reciente del país y la ciudad sino también con las consecuencias de olvido e impunidad que las políticas seguidas por el gobierno nacional del momento generaron[11]. El segundo paso lo tomó cuando, por el mismo medio (el legislativo), estableció que la sede definitiva debía ser el edificio desde el cual se ordenó y ejecutó el terrorismo de Estado en la ciudad y la región por la relevancia que el mismo tenía para la memoria colectiva de la ciudad[12]. Con objetivos de fortalecimiento de los valores democráticos, reparación simbólica a las víctimas (directas e indirectas) y generar las condiciones de no repetición del terrorismo estatal.

[11] Así, en los considerandos de la ordenanza de creación, los concejales refieren " (…) que la sociedad argentina tiene aún muy cerca un pasado que no debe volver a repetirse; lo cual puede verse claramente en sucesos espasmódicos pero persistentes en el tiempo en los que protagonistas del terrorismo de Estado no logran retener dentro de si sus propios recuerdos, demostrando que la elaboración de lo vivido durante el autodenominado Proceso de Reorganización Nacional todavía no ha logrado ni la apertura ni la amplitud que su dimensión requería y que toda comunidad se da siempre el modo de recordar aquellos acontecimientos que la marcan a fuego y si logramos advertir la dimensión histórica que finalmente cobrara la etapa del imperio del terrorismo de estado, entenderemos que el Estado Pos-autoritario y Democrático surgido de aquella experiencia tiene la obligación fundamental de garantizar que nunca más pueda volver a repetirse un error semejante. Con estas bases, marcan que el propósito del Museo es la reconstrucción, protección y cultivo de la memoria colectiva sobre los horrores del terrorismo de estado que asoló a la Argentina entre 1976 y 1983. Habrá de tener una organización y funcionamiento tales que garanticen el máximo aprovechamiento posible del aporte que aún están en condiciones de brindar sobrevivientes del terror, familiares de las víctimas, testigos y luchadores por la vigencia de los derechos humanos, levantándose como un legado para que las futuras generaciones comprendan las raíces, las características y los alcances de la catástrofe, en el compromiso mayor de evitar su repetición."

[12] La ordenanza que designa a la antigua sede del II Cuerpo del Ejército como lugar donde erigir al Museo justificaba la elección diciendo: "No existe en esta elección ánimo ni propósito alguno de denostar al Ejército Argentino como institución ni ataque a esa Fuerza Armada en lo que es su presente y menos aún para su futuro (…) El edificio de Córdoba y Moreno se emparenta por razones cronológicas irrefutables con el ejército de la época más cruel de la última dictadura militar. Señala por ello una etapa histórica de las Fuerzas Armadas y del País. [Durante] el mismo se usurpó el poder y se lo ejerció instrumentando desde el Estado autoritario, con una sistematicidad y horror hasta entonces nunca conocidos, una constante violación a los derechos humanos (…) Solo sería un ataque al ejército del presente si sus integrantes se solidarizan y se identifican con el ejército de los genocidas. De lo contrario en nada los afecta, para preservar al Ejército como institución hay que separarlo del accionar de las cúpulas y de los hombres que lo mancillaron con actos repudiables. Existen, incluso, actitudes encaminadas en este sentido provenientes de la más alta jerarquía de esa fuerza, correspondiendo recordar la actitud asumida por el Teniente General Martín Balsa, quien como Jefe de Estado Mayor del Ejército, el 25 de abril de 1995, tras señalar que "nadie está obligado a cumplir una orden inmoral", reconoció que el ejército durante los años de la dictadura militar dejó de lado "el camino de la legitimidad", calificando también de "ilegítimos" los métodos utilizados para obtener información de personas privadas de su libertad "que llegaron incluso a la supresión de la vida".

CAPÍTULO 2: El Museo de la Memoria de Rosario. Creación y primeros años.

Para comprender en su complejidad las acciones que el Museo de la Memoria de Rosario realizó en el período 2011 – 2015, los procesos que sucedieron entre su creación en 1998 y la apertura de la sede definitiva en el año 2010 resultan de vital importancia. En ese tiempo se encuentran los grandes debates, contrapuntos y clivajes teóricos y políticos que contribuyeron a dar forma al perfil de producción del Museo en los años siguientes. Como se sostuvo en el apartado teórico, toda política y, por lógica, su perfil de producción se basa en las hipótesis que los actores relevantes tienen sobre cuáles son los problemas que la política debe resolver y cómo debe hacerlo. El objetivo de este capítulo es, entonces, tornar explícitas los supuestos e hipótesis que guían las iniciativas de la política evaluada.

El Museo se crea en 1998 a través de la ordenanza 6506 del Consejo Municipal de Rosario. Según el texto normativo, el objetivo de la organización es "reconstruir, proteger y cultivar la memoria colectiva sobre los horrores del terrorismo de Estado que asoló a Argentina entre 1976 y 1983", por su parte la web institucional resalta su rol en la promoción del acceso al conocimiento y la investigación sobre la situación de los derechos humanos y la memoria social y política a nivel local, nacional y en Latinoamérica. Aquí ya se puede observar una dualidad[13], la cual no quita que el objeto de acción del Museo es, en última instancia, la transmisión del pasado reciente.

Una segunda ordenanza (6790/1999) estableció que su sede definitiva sea el edificio que fuese sede del Comando del II Cuerpo de Ejército en el cruce de las calles Córdoba y Moreno. Allí el Ejército diseñó y llevó a cabo (en estrecha colaboración con la Policía provincial y diferentes estamentos de la sociedad civil) el plan de persecución y exterminio que se desplegó sobre seis provincias de la Argentina (Ibídem). El edificio fue sitio obligado de peregrinación de familiares de detenidos-desaparecidos, pero también de las propias víctimas. Allí pasaban los primeros momentos de detención y se decidía su suerte legal: ser traslados a una prisión dependiente del Poder Ejecutivo Nacional o ir a alguno de los Centros Clandestinos de Detención de la zona, permaneciendo en condición de desaparecido.

Una vez instalado allí, el Museo propuso al público la construcción de un relato mediante la intervención artística del espacio museístico alrededor de ciertos ejes temáticos relacionados con la última dictadura cívico-militar. Así, con la mediación del arte y la literatura, la escena del Museo narra la historia política desde el presente, proponiendo un lugar de interpretaciones en el que el público participa a través de sus sentidos y su reflexión (web institucional). De esta forma, el Museo no se ocupa de mostrar un relato historiográfico en sentido estricto, sino de transmitir una memoria local que se encuentra en disputa con otros relatos tanto por la interpretación de ese pasado reciente como por el objetivo de rescatar el

[13] A lo largo de todo este capítulo y los subsiguientes se aportarán datos e interpretaciones que darán sentido a esta especie de "doble existir" del Museo. Lejos de ser un error inintencionado, el objetivo institucional expresado en el sitio web expresa una de las hipótesis que disputaron durante los procesos de diseño e implementación de la política, la otra se expresa en la ordenanza de creación. Cada hipótesis se vincula con un actor específico dentro de la coalición que promovió la creación y consolidación del Museo.

carácter local de la historia. En este tipo de museos se plasman los interrogantes y debates acerca de las estrategias actuales dentro del arte y la literatura para decir lo indecible, para construir un archivo de la memoria colectiva del terror histórico (Buchenhorst en Lorenzano y Buchenhorst, 2007: 16).

Por mandato legislativo, el Museo posee "(…) dos áreas centrales [de acción]: una de carácter testimonial, donde se conservarán las huellas del horror con un lugar específico destinado al recogimiento; y otra destinada a la creación de conciencia, donde se llevarán a cabo todo tipo de actividades vivas que contribuyan al objetivo de impedir el olvido". En términos operativos, esto se tradujo en el diseño de una muestra permanente en el espacio estrictamente museístico y en el armado de una estructura organizacional que existe como complemento de aquélla. El espacio museístico, compuesto, como ya se dijo, de obras de arte que buscan invitar a la reflexión del visitante, y el conjunto de acciones y servicios que lo complementan, son el producto de los procesos sucedidos, entre 1998 y 2010, en los tres planos de la memoria en torno a la última dictadura cívico-militar: quién recuerda, qué se recuerda y cómo se recuerda. De esta forma, el juego actoral (con su interacción de valores, ideas, creencias e intereses) resultó en una muestra permanente con referencias para la lucha de las Madres de Plaza 25 de Mayo (organización local de DDHH), espacios para el accionar de las Abuelas de Plaza de Mayo, un espacio para la organización y ejecución del terrorismo de Estado en la zona dominada por el II Cuerpo del Ejército, incluso se dedica lugar para las masacres y genocidios ocurridos en otros tiempos en América Latina. Por otro lado, en el perfil de producción del Museo resaltan acciones y servicios tales como una biblioteca especializada en la temática de DDHH, memoria e historia reciente argentina y latinoamericana, el Centro Documental encargado de recibir, preservar y poner a disposición del público documentos de la época, el departamento de Educación especializado en el campo de la pedagogía de la memoria, el Centro de Estudios en Historia Reciente, el Servicio de Orientación Jurídica que provee asesoría gratuita a víctimas y familiares de la violencia estatal y el departamento de Articulación Territorial dedicado a trabajar el vínculo entre pasado y presente con jóvenes de la ciudad a partir de la violencia institucional que viven en sus territorios.

Este amplio y heterogéneo abanico de productos acabados lejos está de ser el resultado de un armonioso proceso de diagnóstico, diseño, implementación, evaluación y ajuste. Los procesos desatados en los tres planos de la memoria como categoría social (sujetos, contenidos y formas) serán desgranados, analizados y reconstruidos en este capítulo.

2.1. Contexto de la creación y el complejo juego de actores.

La creación del Museo de la Memoria en 1998 puede entenderse en toda su dimensión sólo si se vinculan el ámbito nacional con el local, y si se tiene en mente lo que en el apartado teórico se ha marcado como el primer plano de análisis para la memoria como categoría social: el mapa de actores que se gestó en el campo de los DDHH durante los 15 años anteriores.

Este conjunto de actores nació durante la misma dictadura cívico-militar. 1977 fue el año en que surgieron dos agrupaciones emblemáticas del movimiento de DDHH: Abuelas de Plaza de Mayo y Madres de Plaza de Mayo. Ellas, sumadas a la Asamblea Permanente por los Derechos Humanos, creada en 1975, y al Centro de Estudios Legales y Sociales, creado en

1979, son protagonistas de este movimiento hasta el día de hoy. Así, durante la dictadura surgieron dos memorias claramente antagónicas: frente a la perspectiva de las fuerzas armadas y sus legitimadores, cimentada en la idea de la "guerra sucia" como una respuesta a la "agresión subversiva", el movimiento de DDHH planteó una concepción alternativa donde el Estado tomado por la corporación militar se erigía como el principal agente del terror, en una historia que reconocía víctimas y feroces verdugos (Águila, 2007: 92).

En los primeros años de la transición democrática[14], la política de enjuiciamiento del presidente Alfonsín buscó generar procesos judiciales limitados en cantidad y en tiempo. Esta política se fundó en una tercera memoria, que logró hibridar elementos de las dos anteriores: la denominada teoría de los dos demonios reconocía la sistemática violación a los derechos humanos perpetrada por el Estado, pero postulaba que la dictadura había sido el producto de un enfrentamiento entre dos bandos con iguales responsabilidades, donde los "excesos" y los castigos debían repartirse en forma equitativa, mientras que una sociedad víctima y ajena había asistido pasivamente al enfrentamiento entre los grupos en pugna (Ibídem). La intención de perseguir judicialmente a las cúpulas militares y de las organizaciones armadas y aquellos militares que cometieron "excesos" fue anunciada en la misma campaña electoral y fue la idea que estructuró toda la política. Un primer hito fue el informe *Nunca más* de la Comisión Nacional sobre la Desaparición de Personas (CONADEP) que en la primavera de 1984 conmocionó al espacio público y consagró en su prólogo la memoria alfonsinista. El *Nunca más*, transformado en dispositivo cultural, transformó a la teoría de los demonios en parte del sentido común de la sociedad y en el primer canon democrático que el sistema político argentino supo generar sobre los años 70. El segundo hito fue el conocido como Juicio a las Juntas, la concreción de llevar un proceso judicial *sólo* contra los diferentes jefes de las FFAA y los presidentes de facto que actuaron en el período 1976-1983. Estos dos éxitos de Alfonsín se vieron relativizados cuando se conoció el fallo de este juicio: en su punto número 30 el tribunal hizo un llamamiento a continuar con este tipo de procesos contra "*los Oficiales Superiores, que ocuparon los comandos de zona y sub-zona de Defensa, durante la lucha contra la subversión, y de todos aquellos que tuvieron responsabilidad operativa en las acciones*". De esta forma, prácticamente todos aquellos que formaron parte de alguna fuerza de seguridad y militar durante la última dictadura cívico-militar pasaban a estar a disposición de la justicia por delitos de lesa humanidad. El proceso político que este hecho desencadenó derivó, primero, en la sanción de la ley de *Punto final* a finales de 1986 y al surgimiento del movimiento carapintada al año siguiente reclamando mayores certezas respecto a la impunidad que buscaba la primera ley. Así, a mediados de 1987 el Congreso Nacional convierte en ley el proyecto enviado por el gobierno nacional conocido como *Obediencia Debida* con el que se libraba de culpa y cargo a todos los mandos medios e inferiores de las fuerzas de seguridad y militares. Durante todo este proceso, el movimiento de DDHH fue protagonista activando iniciativas para la búsqueda de fosas comunes,

[14] Para reseñar los hechos sucedidos en estos 15 años de historia argentina se apela a la tesina de grado que el autor de este trabajo realizó para obtener el título de Licenciado en Ciencia Política (UNR). Título de la tesina: "Los Derechos Humanos en cuestión: la agenda gubernamental, y la política de enjuiciamiento de los delitos de lesa humanidad cometidos en la última dictadura militar, durante el período 1983-1995".

participando en procesos judiciales, protestando en las calles ante cada retroceso o promoviendo peticiones contra las acciones gubernamentales en los años 86 y 87.

En 1989 asume el gobierno Carlos Menem. Su política frente a la cuestión de los procesos judiciales consistió en indultar a todos los involucrados judicialmente con la violencia política de los setenta, sin distinguir a miembros del Estado de aquellos civiles que formaban parte de las organizaciones armadas, e instala como discurso dominante que lo mejor para el país era la reconciliación entre las partes, olvidar el trauma y seguir hacia delante sin voltear la mirada. La memoria era, de este modo, una traba para el desarrollo del país. Antes de cumplir el primer mes de gobierno, se anunció que estaba en agenda la idea de sancionar un indulto o una amnistía para militares y guerrilleros (Acuña y Smulovitz: 2007, 72). Faltaba definir, y eso era lo que mayor controversia generaba al interior del gobierno, la forma, el alcance y el momento para operativizar la decisión. Esta toma de posición del gobierno generó rechazos que se expresaban en mediciones de opinión que indicaban hasta un 68% de oposición. La oposición más activa, sin embargo, provino del movimiento de DDHH que, sin embargo, generaba escasos efectos equivalenciales en otros sectores de la sociedad debido al impacto de la crisis política y económica con la que terminó el gobierno de Alfonsín (cesación del pago de la deuda externa, hiperinflación, estado de sitio, entrega adelantada del mando presidencial, etc.). Cuando se formalizó la decisión, hubo protestas y marchas callejeras, pero tuvieron un alcance e impacto tan bajos que el gobierno continuó con su postura como si nada hubiera ocurrido. La anticipación con la que fue anunciada la decisión del indulto (julio de 1989) hizo que cuando ella fue formalizada (octubre 1989), sea aceptada con resignación, como un hecho consumado desde hacía tiempo (Ibídem). La clausura de la cuestión fue planteada por el gobierno a partir de la idea de que *el país necesitaba ser pacificado*. La paz en tanto universalidad ausente fue el Caballo de Troya. Así, una vez terminada la disputa electoral de 1989, el presidente llegó a afirmar: "mi idea tiende fundamentalmente a poner paz en el seno de la comunidad argentina, porque necesitamos cerrar heridas y cicatrizar definitivamente un pasado que no le hace bien al país" (Clarín, 26/05/89). Y también: "no puedo ver encerrados ni a los pájaros" (La Nación, 02/07/89)[15]. Con el estilo de comunicación que mezclaba humor con cinismo, y que caracterizó toda su presidencia, Menem anunciaba cuál era su posición respecto a la cuestión del enjuiciamiento de los delitos de lesa humanidad cometidos en la última dictadura militar.

Las políticas desplegadas por los dos primeros gobiernos democráticos formaron la identidad del joven movimiento de DDHH argentino y generaron reacomodamientos en su interior. En primer lugar, el protagonismo fue tomado por los organismos con base en la Capital Federal, a pesar de que el terror estatal se había desplegado en todo el país. Madres y Abuelas de Plaza de Mayo se convirtieron en los organismos-símbolos del movimiento, relegando en un segundo plano organizaciones contemporáneas como la Asamblea Permanente por los Derechos Humanos. Y, en segundo lugar, las políticas del menemismo generaron cambios

[15] Estas referencias a diarios de época provienen del texto de Carlos Acuña y Catalina Smulovitz "Militares en la transición argentina: del gobierno a la subordinación constitucional" (2007, Versión digital) disponible en (última consulta, 27/06/2014):

http://www.historizarelpasadovivo.cl/downloads/acunasmulovitz.pdf

en el mapa de actores[16]: en 1995 se crea en Córdoba la agrupación HIJOS (acrónimo de Hijos e Hijas por la Identidad y la Justicia contra el Olvido y el Silencio) con una proyección nacional y sin una base territorial clara, a diferencia de Madres y Abuelas y, por otro lado, se fortalecen y comienzan a tomar la iniciativa las organizaciones con base local. En este contexto, los organismos rosarinos de Derechos Humanos (familiares de desaparecidos y ex-presos políticos) comenzaron a movilizarse contra las políticas de olvido del horror e impunidad de las violaciones a los DDHH, desde su punto de vista, o perdón y reconciliación, desde la óptica gubernamental, pero no como subsidiarios de los organismos nacionales localizados en Buenos Aires sino a partir del recuerdo de lo sucedido en la ciudad que era sede del II Cuerpo del Ejército y desde la cual se ordenó e implementó el terrorismo de Estado en seis provincias argentinas, es decir, comenzaron a desplegar acciones de protesta y memoria a partir de historias, actores, territorios e identidades propias vinculadas con otras por tener en común el marco de la última dictadura cívico-militar. Esta es la gran novedad que surge a mediados de los ´90.

La creación del Museo de la Memoria en el ámbito de la municipalidad de Rosario fue, tal vez, el hecho más notorio de esta novedad. Principalmente porque es un momento en que se decide que la frontera entre sociedad civil y Estado debe ser traspasada, es el momento, en definitiva, en que un sector de la sociedad civil logra que el Estado comprometa la movilización de recursos públicos con el objetivo de direccionar el proceso de memoria sobre el pasado reciente. Además, esta articulación se debe al antagonismo con el relato promovido por otro sector del Estado argentino. A partir de las entrevistas realizadas y el análisis de documentos de la época, se puede localizar su germen en 1996 cuando el por entonces concejal Roberto Bereciartua presenta el proyecto de ordenanza en el Concejo Deliberante de la ciudad[17]. A partir de ese momento se produce el encuentro entre este concejal y un grupo de sobrevivientes nucleados en la Junta Promotora de Ex presos políticos (Águila, 2007: 95). Martha Díaz[18], por su parte, plantea que el acercamiento sucede cuando conocen del proyecto de creación y de inmediato lo apoyan y promueven. Para esta tarea se crea una Comisión en el ámbito del Concejo que se encargaría de asesorar en la redacción final de la

[16] La referencia no sólo es para el movimiento de DDHH, también para el campo militar: el movimiento carapintada ante el fracaso de repetir los amotinamientos para lograr sus objetivos corporativos y la iniciativa de Menem de impulsar indultos masivos en alianza con las jefaturas de las tres Fuerzas, optó por formar espacios políticos; tal es el caso del MODÍN (Movimiento por la Dignidad y la Independencia) liderado por Aldo Rico (una de las caras más visibles del movimiento). Comprendieron que debían ampliar los límites de su discurso y comenzar a incluir en el mismo las demandas insatisfechas de otros sectores. Pasaron de la acción militar a la acción eminentemente política. Rico y los suyos aceptaron la salida del Ejército y empezaron a trabajar en la creación de una red de alianzas con partidos y sindicatos que les ayudara en la formación de su propio partido. Las cuestiones de la pobreza, la falta de liderazgos políticos, la corrupción, la recesión, la inflación, la desocupación, la dependencia económica, el neoliberalismo menemista, etc. comenzaron a poblar el discurso público de los carapintadas (ahora vestidos de civil). El partido nunca logró trascender a nivel nacional y que le reportó algunas victorias municipales a su fundador en el distrito de San Miguel, provincia de Buenos Aires.

[17] Entrevista a Roberto Bereciartua realizada el 03/09/2018.

[18] Entrevista realizada el 30/08/2018. Díaz era miembro de este colectivo y fue colaboradora activa en la redacción de la ordenanza, luego trabajó en el Museo hasta principios de 2011. Hoy en día forma parte de la Comisión Directiva de la institución, además de continuar su militancia en la organización de ex presos políticos.

ordenanza que se votaría en el recinto[19]. Al respecto, dice Bereciartua: "Fueron dos años de trabajo y debate, sin la ayuda de ellos [los organismos y sobrevivientes] la ordenanza no salía". En este sentido, hubo una articulación de objetivos. Mientras que el exconcejal plantea que él buscaba generar "*(…) una institución en donde se eduque a las generaciones venideras en los valores democráticos y en los DDHH, que diferencia cuando el Estado atenta contra la vida de cuando lo hace un civil, contra el <<algo habrán hecho>>. Yo imaginaba un Museo lleno de alumnos, que sea una escuela de DDHH. Concientizar, pero sin ser macabro, sin sangre*"[20], Martha Díaz, en tanto miembro de la Comisión pro-Museo de la Memoria, afirma que el objetivo era "*preservar las evidencias (documentos y testimonios) y mostrarlas. Todo esto para que se conociera lo que pasó y la gente se anime a aportar su testimonio y los documentos que tenía (…) [la idea de un museo] surge por la cantidad de material, de evidencias que se encontraban dispersas en la sociedad. Además de ser un lugar de guarda y exposición del material, también se lo pensó como lugar de contención. Que exista un lugar donde los sobrevivientes, los familiares, y los vecinos que habían visto algo pero todavía tenían miedo de hablar, tengan dónde expresarse y sentirse oídos. Tener un espacio de contención documental, humana y de duelo (…) y que sea estatal es una forma de que el Estado se disculpe por lo que hizo*"[21]. Esta convivencia originaria entre el objetivo educativo y el testimonial significó que la principal tarea del momento fue construir consensos entre los bloques partidarios que formaban el Concejo para lograr la aprobación.

Esta búsqueda de acuerdos durante esos dos años generaron debates entre los actores que encarnaban las memorias en disputas y derivó en una polarización entre dos grandes coaliciones: por un lado, los actores que, con diversos matices, adhirieron a la creación del Museo como forma de promover la memoria del movimiento de DDHH basada en la condena social al terrorismo de Estado, la reactivación de los procesos judiciales clausurados por las políticas de Alfonsín y Menem y la búsqueda de las víctimas desaparecidas y, por otro, la coalición de actores que, o bien defendían explícitamente el accionar de la última dictadura cívico-militar, o bien, en el marco de la teoría de los demonios y la política de indultos de Menem, matizaban la gravedad del terrorismo de Estado y planteaban que insistir en la revisión del pasado era casi que un obstáculo para el desarrollo del país. Dentro de esta segunda coalición, las reacciones más notorias a la creación del Museo provinieron tanto de políticos que pueden ser enrolados en las filas del *liberalismo local* como de los actores

[19] Aunque parezca un dato menor saber *quién tuvo la idea*, cabe decir que la actual directora del Museo y Juan Giani, concejal que votó a favor de la creación en la sesión del 26 de febrero de 1998 y militante político vinculado a los organismos de DDHH, reconocen que Bereciartua fue quien formalizó e impulsó el proyecto en el concejo, sin embargo, la idea de contar con un espacio dedicado a la memoria de la última dictadura cívico-militar circulaba entre los organismos desde hacía un tiempo. Dice Giani: "Es verdad que quien presenta el proyecto es Roberto y que luego se crea la Comisión pro-Museo para que participen los organismos. Sin embargo, no es que a Roberto se le ocurre *ex nihilo*, sino que desde hacía algún tiempo circulaba entre los organismos la idea de crear un museo. Pasa que nadie lo formalizó hasta que apareció Bereciartua con el proyecto de ordenanza". Éste, por su parte, afirma "tuve la idea de crear un Museo de la Memoria desde el municipio en 1996, a los pocos meses se acerca un grupo de sobrevivientes y de organismos para ayudar en el proceso de creación. FUENTE: entrevista a Viviana Nardoni realizada el 18/09/2018 y comunicación telefónica con Juan Giani realizada el 04/09/2018.

[20] Entrevista realizada el 03/09/2018.

[21] Entrevista realizada el 30/08/2018.

militares. El representante más conspicuo del primer grupo fue el concejal por la Unión Cívica Radical Federico Steiger que al comienzo del debate por la creación del Museo convocó a recordar a las víctimas de la guerrilla, justificando a la dictadura militar que había "evitado" que se cambiara la bandera argentina por un "sucio trapo rojo" (Águila, 2007: 97). Por su parte, el Centro Militar de San Nicolás planteó "compartir en la galería del museo el mismo espacio con sus víctimas" recordando "los horrores producidos por las organizaciones subversivas y terroristas", solicitud que fue rechazada en forma rotunda por el Concejo Municipal (*La Capital*, 15/09/1998). Por su parte, el comandante del II Cuerpo, el general Cabanillas, sostuvo "Si van a hacer un museo de este tipo hay que hacerlo para la derecha y para la izquierda" (*Rosario/12*, 31/03/1998).

Finalmente, en la sesión del 26 de febrero de 1998, el Museo de la Memoria fue creado a través de la Ordenanza Municipal n° 6506/1998[22]. De esta forma, el Concejo Deliberante de Rosario culminó un proceso de dos años de trabajo junto con la Comisión pro-Museo de la Memoria y recogió la problematización del pasado reciente sostenida por los organismos locales, hizo propia la necesidad de materializar la memoria de este sector como forma de antagonizar con la propuesta del gobierno nacional y sus aliados de clausurar política y judicialmente el proceso. Este punto es el que hace al Museo una política en sí misma: es la movilización de recursos estatales con el objetivo de orientar el proceso general de memoria de una sociedad a partir de un relato particular. Así se puede interpretar de la norma creadora cuando dice que "(…) *es imprescindible desarrollar un ámbito que preserve la memoria, que resguarde la documentación que ha salido a la luz y aquella que aún se encuentra escondida y que espera ser revelada, aportando al conocimiento histórico y superación definitiva de la etapa denunciada ejemplarmente por el informe [el Nunca más]*". En este caso, "superación" no toma el mismo sentido que el desplegado por las políticas de los dos primeros gobiernos de la democracia post-dictadura[23]. En estos, superación significaba clausurar la cuestión, en el caso de la creación del Museo de la Memoria significa superar la obturación del trauma y de la cultura autoritaria.

En 1998 culmina un proceso, pero se inician varios otros. Desde el momento en que el Consejo Municipal creó el Museo, se abrieron algunos interrogantes: ¿dónde se instalará?

---

[22] Otro de los hechos por los cuales esta política resulta interesante para el análisis es el hecho de contradecir cierta convención existente en la disciplina del análisis de las políticas públicas según la cual ellas tienen como origen exclusivamente al Poder Ejecutivo. Pedro Medellín Torres es uno de los que más claramente explicita esta postura: "*¿Una sentencia de un juez o una ley del Congreso, pueden ser políticas públicas? El carácter de promotor o garante que una sentencia o una ley pueda tener en torno a los intereses y libertades de los individuos, permitiría su definición como política pública o como política de Estado. Sin embargo, tal carácter debe ser interpretado como el ejercicio soberano de un acto judicial (en el caso de la sentencia) y de un acto legislativo (en el caso de la ley), a través de los cuales el Estado reafirma y ejerce su papel como rector del orden social y su soberanía e independencia con respecto a la sociedad. Las leyes y sentencias, lejos de ser políticas públicas, establecen y delimitan el marco y señalan los límites en que se deben desenvolver las políticas públicas. La sentencia es al juez y la Ley al legislador, lo que las políticas públicas son al gobernante.*" (Medellín Torres, 1997: 8).

[23] En las diversas entrevistas realizadas, documentos revisados y notas periodísticas relevadas sale a la luz que aquellos organismos y políticos detrás de la creación del Museo discrepan profundamente con la teoría de los dos demonios. Sin embargo, en el texto de la ordenanza de creación se reivindica explícitamente a la CONADEP y su informe final. Este hecho puede ilustrar la magnitud hegemónica de la memoria que se refleja en el *Nunca más*.

¿Qué contenidos tendrá y qué relato los articulará? ¿Cómo funcionará? En los primeros tres años posteriores a la creación de la organización, los esfuerzos del grupo que protagonizó el proceso se focalizaron en un trabajo de "puesta a punto" de estos detalles operativos que el texto de la ordenanza de creación había dejado en abstracto (convocar y realizar el concurso para ocupar el cargo de director, por ejemplo) y en definir dónde debía emplazarse el Museo[24]. Sobre este último punto, la ordenanza 6790/1999 estableció que su sede definitiva sea el edificio que fuese sede del Comando del II Cuerpo de Ejército en el cruce de las calles Córdoba y Moreno del centro de la ciudad. Según lo relatado en las entrevistas realizadas, la densidad histórica de ese lugar implicó que sea la opción obvia, aunque, según constan en los diarios de la época, recién en marzo de 1998 desde el Concejo Deliberante se presentó un proyecto para que el Municipio compre el inmueble que fuera sede del II Cuerpo del Ejército para que sea la sede definitiva del Museo (M. de la Memoria, 2011: 29). Esta resolución legislativa sólo fue el inicio de un conflicto, en parte legal, con los propietarios del lugar y, en parte, simbólico ya que en la ocupación de ese edificio se sintetizaron las disputas por los contenidos del proceso histórico analizado. En el siguiente apartado (2.2) se analiza en detalle esta disputa por un *territorio de memoria* (Águila, 2007: 94) que se desarrolló por casi una década.

Mientras tanto, el 31 de marzo del año 2001 empieza a funcionar formalmente el Museo en su sede transitoria en el edificio de la Secretaría de Cultura. Sólo contaba con los siete miembros de la Comisión Directiva, un equipamiento informático mínimo y no poseía asignación presupuestaria propia[25]. Este grupo comienza a darle forma al Museo realizando una convocatoria de voluntarios que desearan participar, poniendo en funcionamiento los primeros departamentos (educación, biblioteca e investigaciones), montando muestras transitorias y preparando el concurso para el cargo de director. Esto último se concreta a fines de 2002 y da por ganador a Rubén Chababo, profesor de Letras de la Universidad Nacional de Rosario, que asume en enero de 2003. Según el relato de éste, se encontró con un "proto Museo" caracterizado por la precariedad de sus estructuras y la carencia de proyecto museístico porque "(…) *ya existía la comisión directiva que estaba acompañando este momento fundacional, pero tenía como gran objetivo la instalación en el edificio del ex Comando del II Cuerpo del Ejército y había también un grupo de sobrevivientes que estaban todos los días impulsando este momento, pero nada más. No había personal asignado, solamente estos dos grupos y muchas personas que iban y venían, por así decirlo, y eran*

[24] Entrevista Martha Díaz realizada el 30/08/2018.

[25] Díaz y Bereciartua comentan que, de hecho, el intendente de la época (Hermes Binner) opinaba que sólo con una computadora y una oficina el Museo podía funcionar perfectamente sin necesidad de expropiar un edificio ni construir uno nuevo ya que se dedicaría a recolectar testimonios y documentos. En los medios sólo se registra una negativa expropiar por parte del intendente que se expresa en una nota del diario *La Capital* de Rosario de 1999, según la cual la situación repercutió en la coalición que ese año disputaría las elecciones presidenciales contra el Partido Justicialista (la Alianza) ya que confrontó con los concejales radicales que promovían la instalación en Córdoba y Moreno al aludir que "(…) *no sólo hay que hacer memoria de la dictadura sino de cosas como la obediencia debida y el punto final que sucedieron en democracia*". Otro ejemplo de la reticencia del gobierno municipal a colaborar en estos primeros años del Museo es el hecho de que luego de transcurridos varios meses de la resolución del Concejo de crearlo, la Municipalidad autorizó la instalación de un bar temático en la esquina de Moreno y Córdoba, aduciendo que era "muy oneroso readecuar el edificio para el museo" (*La Capital*, 15/09/1998).

fundamentalmente ex presos y voluntarios"[26]. A su vez, destaca cierta resistencia por parte del grupo fundacional a su presencia, básicamente, por ser un *outsider*: "*(…) al no ser víctima directa ni indirecta de la dictadura, la gente que participaba en el Museo me miraba con desconfianza, lo que me llevó a estar siempre negociando con ellos que tenían una postura algo principista mientras yo tenía el aval de haber sido concursado. Me ayudó tener mucho contacto con la Universidad porque me permitió hacer charlas, traer muestras, hacer talleres, tendiendo redes, etc. Pero siempre negociando con estos otros actores. Había una cuestión bicéfala prácticamente*"[27].

Estos relatos marcan que en los años previos al período de estudio existió un doble frente de conflictos que acapararon la atención de las coaliciones que se tejieron en torno al Museo: por un lado, estuvo la lucha por lograr que el edificio que fuese el Comando del II Cuerpo del Ejército se convierta en la sede definitiva del Museo. Por otro lado, la disputa por los contenidos y las formas de exponerlos en la muestra permanente de la hipotética sede definitiva de la institución[28]. Estos conflictos serán analizados en los siguientes apartados del capítulo. Conviene desarrollar primero la historia de la lucha por el territorio donde se instalaría el Museo ya que fue aquél cuya resolución condicionó el desarrollo del segundo y, por otro lado, porque instalar el Museo de la Memoria en el edificio emblema del terrorismo de Estado en Rosario implicó una disputa simbólica en sí, enraizada en lo que se ha denominado como el segundo plano de los procesos de memoria: los contenidos.

2.2. El edificio del II Cuerpo del Ejército como territorio de memoria.

La significación histórica del edificio donde hoy se ubica el Museo de la Memoria, su valor arquitectónico, su testimonio como lugar desde donde fueron impartidas las órdenes que volvieron sistemático el terrorismo estatal volcaron la decisión hacia la casona de la calle Córdoba. Desde su designación en 1999 como sede definitiva del Museo comenzó un largo camino que recién concluyó en diciembre de 2010, cuando las puertas del Museo en su sede definitiva fueron abiertas para toda la comunidad. El segundo plano con el que se propone analizar los procesos de memoria de una sociedad es el referido a los contenidos que los actores señalados en el primer plano intentan imponerle al proceso. Si bien en el apartado anterior, al momento de marcar las diferencias intra e inter actorales, ya se hizo una referencia al rol que juegan los valores, las ideas y las creencias en tanto materia prima de la identidad de un sujeto político, merecen ser considerados de forma específica y separada del mapa de actores del campo.

---

[26] Entrevista a Rubén Chababo realizada el 11/09/2018. En este relato queda explicitada aquella dualidad de objetivos que se marcó al comienzo del capítulo.

[27] Ibídem.

[28] Este segundo foco se desdobló en el debate interno de los promotores del Museo por la mejor forma de dar testimonio de lo sucedido y hacer conciencia en las generaciones futuras, y con aquellos detractores de la idea de crear el Museo que, ya resignados, pretendían un contenido "equilibrado", una "memoria completa" de lo sucedido. Estos frentes de conflicto eran esperables ya que, como plantea Elizabeth Jelin, hay luchas y conflictos por el reconocimiento público y oficial de los recordatorios, entre sus promotores y quienes plantean que esa memoria no es tal o no tiene la relevancia mentada. Y está también la lucha y la confrontación por el relato que se va a transmitir, por el contenido de la narrativa ligada al lugar (2001: 55).

Desde el momento mismo en que el Museo fue creado comenzó a discutirse cuál sería el lugar más apropiado para su instalación. Las propuestas variaron desde la construcción de un edificio específico, pasando por la propuesta de posponer el asunto ya que existían asuntos más relevantes que atender con el dinero público[29] llegando a la pelea por expropiar y refaccionar al edifico ubicado en el cruce de las calles Córdoba y Moreno. En este apartado se intentará mostrar que en este debate, cargado de argumentos económicos, estéticos-arquitectónicos y técnicos-legales, lo que subyacía era una disputa por un territorio de memoria y por los contenidos de la política en desarrollo. Esto se debió a que el edificio que, hasta 1981, fue sede del poder militar en Rosario durante casi 50 años catalizó y materializó para cada coalición los contenidos del núcleo central de valores, ideas y creencias que definen su identidad y, en definitiva, de la memoria que pretendía tornar hegemónica.

Se propone entender el conflicto por la sede definitiva del Museo como la disputa por un territorio de memoria a partir del trabajo que desarrolla la antropóloga Ludmila da Silva Catela (Águila, 2007: 94). Así, "*la noción de territorio se refiere a las relaciones o al proceso de articulación entre los diversos espacios marcados y las prácticas de todos aquellos que se involucran en el trabajo de producción de memorias sobre la represión (…) Al mismo tiempo, las propiedades metafóricas de territorio nos llevan a asociar conceptos tales como conquistas, litigios, desplazamientos a lo largo del tiempo, variedad de criterios de demarcación, de disputas, de legitimidades, derechos, 'soberanías'*" (Ibídem). Sin embargo, conviene evitar las concepciones esencialistas y prevenir que los territorios, sitios o espacios de memoria, por sí solos, no dicen nada, no son un recuerdo en sí mismo. Los territorios y sus espacios se tornan relevantes y dignos de ser disputados cuando un relato los enmarca. Sin esa especie de memoria previa, por la cual se los señala como dignos o necesarios para que se funde una memoria, el territorio no existe. Es decir, en la sucesión de hechos, auténticamente no es el territorio que produce memoria, sino la memoria que produce el territorio. Serían infinitos los casos en que los espacios perduran y la memoria se ha diluido (Schmucler, 2006: 8). Esta es la historia de cómo las coaliciones que pugnaron en torno al Museo crearon y pelearon por y en un territorio de memoria específico.

La designación de ese edificio como sede definitiva, en lugar de construir uno nuevo que se adapte a las necesidades técnicas de un museo, se debe, claramente, a la simbología que encarna en la historia reciente. Al ser la comandancia del II Cuerpo del Ejército, fue la referencia durante décadas del poder militar en la ciudad y en las seis provincias que correspondían a su zona de influencia (Santa Fe, Entre Ríos, Corrientes, Chaco, Formosa y Misiones). Esa esquina céntrica se encuentra frente a la Plaza San Martín, la Facultad de Derecho (ex Palacio de Tribunales de la Provincia de Santa Fe), a cien metros de la ex Jefatura de Policía provincial y a sólo doscientos del ex Centro Clandestino de Detención

[29] En julio de 2003, el concejal de la Unión Cívica Radical Jorge Boasso propuso destinar los recursos asignados para el Museo de la Memoria a la refacción de la Facultad de Derecho y el Museo de Ciencias Naturales Ángel Gallardo, afectados por un incendio el año anterior. Fuente (consultada por última vez el 23/01/2019):

http://archivo.lacapital.com.ar/2003/07/03/ciudad/noticia_15854.shtml

El proyecto fue rechazado y archivado por el Concejo en menos de 24 horas. Fuente (consultada por última vez el 23/01/2019): http://archivo.lacapital.com.ar/2003/07/04/ciudad/noticia_16090.shtml

conocido como Servicio de Informaciones, el de mayor envergadura de la región0. Esto muestra que el lugar elegido para instalar el Museo se encuentra en un sector de la ciudad que contiene una gran parte de los edificios más paradigmáticos del poder social de Rosario.

El edificio fue sitio obligado de peregrinación de familiares de detenidos-desaparecidos, pero también de las propias víctimas ya que allí pasaban los primeros momentos de detención y se decidía su suerte legal (ser trasladadas a una prisión dependiente del Poder Ejecutivo Nacional o ir a alguno de los Centros Clandestinos de Detención de la zona, permaneciendo en condición de desaparecido). También es conocido como la Casa de los Padres, ya que fue proyectado por el arquitecto Ermette De Lorenzi para su familia en el año 1928. La casona dejó de ser utilizada como residencia familiar hacia finales de la década de 1940 y pasó a manos del Ejército hasta 1982 (M. de la Memoria, 2011: 21).

Como sede del II Cuerpo del Ejército, la casa no sólo cumplió funciones militares-represivas, sino que era uno de los ejes de la vida social de la ciudad. Durante todo el período en que fue ocupado, el edificio de Córdoba y Moreno funcionó como un espacio de conmemoraciones, actos cívico-militares, reuniones de camaradería con civiles e incluso de acción cívica[30] (Scocco, 2017: 64). Era la manera en que la institución militar consolidaba su prestigio social durante el largo período de alternancia entre gobiernos civiles y militares. Este prestigio servía para desarrollar sin muchos problemas su función principal: la militar-represiva. La sede del II Cuerpo era un espacio en el que, además de contener en sí mismo la responsabilidad institucional de la represión, también ocurrieron hechos significativos que en diferentes momentos materializaron y visibilizaron esa labor (Ibídem). Se hace referencia a los Consejos de Guerra[31] contra detenidos civiles allí realizados y a las visitas de los familiares de detenidos-desaparecidos para reclamar por aquellos. Esta combinación de relevancia social y represiva generó que al momento de la visita de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH), que se produjo en Rosario el 19 de septiembre de 1979, Tom Fraser y Francisco Bertrand Galindo, representantes de la CIDH, fueran recibidos por Luciano Jáuregui, por entonces Comandante del II Cuerpo, en el propio edificio del comando (M. de la Memoria, 2011: 23). Las visitas que los familiares de detenidos y desaparecidos hicieron a la sede del II Cuerpo significaron la visibilización de

[30] Por acción cívica se entiende a aquellas acciones que alguna de las tres fuerzas armadas realiza en colaboración con la sociedad civil y van más allá de su labor militar tradicional. Dentro de este conjunto se pueden incluir acciones tales como colaborar en las tareas derivadas de emergencias climáticas, participar en actividades benéficas, colaborar en tareas de refacción en escuelas públicas, etc. El objetivo de estas acciones era, por lo menos en el período en el que se vivió una alternancia entre gobiernos civiles elegidos, en su mayoría, por el voto popular y gobiernos militares nacidos de golpes de Estado, legitimar la imagen del actor militar ante la sociedad civil.

[31] Los Consejos de guerra fueron un procedimiento instituido, con especificaciones y funciones determinadas, por la normativa militar que data del primer gobierno de Juan Domingo Perón. La "Ley para tiempos de guerra" (Ley 13.234), sancionada en 1948, implementó una serie de operaciones internas de militarización del territorio en caso de ataque externo, entre las que se destacaba el sometimiento de la población civil a la jurisdicción militar (Franco en Scocco, 2017: 69). Con el paso del tiempo y los cambios de gobierno, el criterio de "ataque externo" se modificó y adaptó en función a la proscripción del Movimiento Peronista, en primer lugar, y a la Doctrina de Seguridad Nacional, que entendía al enemigo interno como principal hipótesis de conflicto, en segundo lugar.

este sitio como autoridad máxima no sólo en la represión sino también en la responsabilidad de dar respuestas a la población (Scocco, 2017: 82).

A partir de 1977, y cada vez con mayor presencia, los grupos incipientes de los organismos de DDHH de la ciudad tomaron a la emblemática sede como eje principal de sus reclamos. En varias oportunidades entregaron en la puerta del II Cuerpo de Ejército listas de nuevas desapariciones, que habían sido denunciados con el patrocinio de la Liga Argentina por los Derechos del Hombre. Esto explica la significación que adquirió posteriormente este edificio para los familiares y para los organismos de DDHH. Al no tener respuestas en otras dependencias burocrático-administrativas (comisarías, cárceles, juzgados, hospitales, morgues, iglesias), advirtieron muy tempranamente que el lugar donde reclamar debía ser la Comandancia del II Cuerpo, sede del poder militar (Op. Cit.: 86).

En el año 1983, con la recuperación de la democracia el edificio fue desocupado y estuvo abandonado durante un período, hasta que el 10 de octubre de 1984 fue vendido a un particular. Durante esos meses la casa estuvo a punto de ser demolida. Su sitio privilegiado, el valor inmobiliario del terreno y el elevado índice de edificación permitido, sumado a los elevados costos de mantenimiento hicieron pensar a su propietario en esta opción (Scocco, 2017: 91). Ante la amenaza de concretarla, el Municipio intervino con una solución "mixta" con el objetivo de preservar el patrimonio arquitectónico. Se le permitió la construcción de un estacionamiento en una franja de terreno no ocupado por la casa (sobre calle Moreno) al tiempo que la Municipalidad comenzó a alquilar el edificio principal ya que en ese entonces necesitaba lugar para la instalación de algunas dependencias con el objetivo de liberar un saturado Palacio Municipal (Pasquali y Van Poepelen, 2002: 8 en Op. Cit.: 92), situación que se mantuvo hasta finales de 1997.

Menos de un mes después de creado el Museo de la Memoria, comenzaron las tratativas desde el Concejo Deliberante para que la esquina de Córdoba y Moreno sea su sede definitiva (*Rosario/12*, 04/03/1998). Sin embargo, en octubre de 1999, luego de estar deshabitada por dos años, y cinco meses después de sancionada la ordenanza que fijaba ese edificio como sede definitiva del Museo de la Memoria, la casa es alquilada por la firma «Food Corner S.A», para la instalación de un local de la cadena gastronómica Rock and Feller's. Los embates combates relatados en el apartado anterior en torno a la creación del Museo invita a pensar que esta sincronía de procesos no fue nada casual sino, más bien, formó parte de la lucha misma, sin embargo no existe evidencia que los vincule. Justamente fue este hecho el que disparó el debate por el uso del sitio y desde ese momento el repudio a la instalación del bar fue reiterado y se expresó tanto en declaraciones públicas como en las marchas organizadas por los organismos de derechos humanos; se produjeron numerosos escraches y hasta un simbólico "cierre popular" (Águila, 2007: 96) con el objetivo de que se cumpla la ordenanza 6790.

En mayo del año 2002 la legislatura de la provincia de Santa Fe aprueba la ley 12.018 de expropiación del inmueble y habilitaba a la intendencia a que proceda. Desde el inicio de esta pugna por el territorio, la Municipalidad de Rosario recibió presiones explícitas para evitar el cumplimiento de la ley de expropiación y la ordenanza de designación de la sede definitiva (*La Capital* 20/05/1999). En el año 2003 el debate que agitó el escenario político y social de la ciudad fue el emplazamiento definitivo del Museo de la Memoria (Águila, 2007: 95) a

partir del anuncio oficial por parte del municipio de que iniciaría el proceso de expropiación apoyándose en la ley de la legislatura (Op. Cit.: 96). Fue así que surgió un nuevo debate en torno al Museo, que, a diferencia de los anteriores, circunscritos al ámbito del poder político municipal y a las organizaciones de derechos humanos, movilizó a parte de la opinión pública, los medios de comunicación y diversos sectores políticos de la ciudad (Ibídem).

La coalición que promovía al edificio como sede definitiva del Museo basaba su posición, básicamente, en señalarlo como la sede oficial del terrorismo de Estado en la ciudad. Ese carácter lo transformaba en el lugar ideal para acoger la joven política de memoria. Ante la presencia del bar y la defensa de "los derechos adquiridos de los propietarios y los moradores", representantes de los organismos de DDHH afirmaban que "cualquier bar se puede instalar en cualquier casa, el Museo de la Memoria, no" (Op. Cit.: 98). En un sentido similar se manifestaron los concejales de distintas líneas políticas, así como la mayoría de los candidatos a intendente en las elecciones que se realizaron pocos meses después, quienes se comprometieron a concretar la instalación del Museo en esa sede, habida cuenta que la expropiación del inmueble correspondería a la próxima gestión municipal (Ibídem).

La historiadora Gabriela Águila marca que la respuesta a estos argumentos históricos surgió en forma de carta de lectores del principal diario de la ciudad, comentarios radiales y hasta debates en programas de TV con público presente. La historiadora resume los argumentos expresados entre aquellos que ponían el foco en el excesivo gasto que esto demandaría (el lugar es "suntuoso" y las prioridades insatisfechas de la ciudad y sus habitantes son numerosas), los que realizaban consideraciones estéticas y referidas al patrimonio urbano (implicaría cerrar un "hermoso bar que enriquece el patrimonio urbano", "está muy bien decorado y se encuentra en el Paseo del Siglo, zona promovida por el Ente de Turismo", ubicado en una zona "poco compatible con los tristes recuerdos que llevaría un museo de estas características") y aquellos que, finalmente, acusaban el "oportunismo" de los concejales ("produce imagen y rédito político", "estamos a pocos días de las elecciones"), entre otros[32] (Op. Cit.: 99).

Águila sostiene, y se comparte el punto de vista, que detrás del cuestionamiento a la decisión de instalar el Museo en ese lugar particular y enfatizando el problema de la erogación económica que demandaría la expropiación, se escudaban ideas caras a los sectores apologistas de la última dictadura cívico-militar[33]. De esta forma, ya en el debate por la

---

[32] Este conjunto de argumentos, que pretendían llevar al debate por la sede del Museo a planos tangenciales, ilustra un poco el clima de época. En pleno auge de las políticas neoliberales se inició el combate entre un uso público del espacio o un uso comercial. ¿Quién tiene derecho sobre este tipo de territorios? ¿Aquél que detenta un derecho de propiedad o aquellos que reivindican en ese territorio un proceso de memoria? ¿Qué intervención por parte del Estado merece ese territorio? ¿Qué criterios de estética prevalecen? Además, y en paralelo al debate por la creación del Museo, el gobierno nacional propuso demoler el mayor Centro Clandestino de Detención del país, la Escuela de Mecánica de la Armada (ESMA), y transformar el predio en un "espacio verde de uso público" y emplazar allí "un símbolo de la unión nacional". Fuentes (consultadas por última vez el 23/10/2018):

https://www.clarin.com/politica/demoleran-esma-colocaran-monumento-union-nacional_0_rJklVnbyU2l.html

https://www.pagina12.com.ar/87911-veinte-anos-de-un-amparo-historico

[33] Una carta de lectores afirmaba: "*El museo no debe ser una expresión parcial e incompleta de la historia [...] la versión completa de la historia obliga a reconocer que en el país también hubo una gran violencia ejercida por*

creación del Museo, los concejales que se opusieron a la expropiación de la ex Sede del Comando fueron Federico Steiger (Unión Cívica Radical) y Miguel Angel Montrassi (Partido Demócrata Progresista). El mismo Steiger declaró por entonces: "falta un *Nunca más* para la guerrilla y la subversión" (*Revista Ala-palabra*, mayo 2004). Por su parte, el general Eduardo Cabanillas, Jefe del Comando del 2º Cuerpo de Ejército con asiento en Rosario en 1998, entabló conversaciones con el intendente Binner con el objetivo de "que sea un Museo equilibrado, no para un solo lado, porque acá hubo dos bandos. Entonces, no queremos que sea solamente para un lado, porque se ha hablado que era para recordar el terrorismo de Estado, pero resulta que nosotros también tenemos muchos muertos en esta lucha contra los delincuentes subversivos (...) Estoy convencido de que una hábil prestidigitación publicitaria nos transformó en agresores a quienes en ese momento nos creímos defensores de la sociedad agredida, y los subversivos ahora eran idealistas dignos de toda conmiseración" (Ibídem). Al mismo tiempo explicó que el edificio ubicado en Córdoba y Moreno también es de especial significación para el sector militar "(…) porque allí velamos al teniente general Juan Carlos Sánchez, así que para nosotros sería una reivindicación".

Con estas disputas en el espacio público como marco, y después de un año de negociaciones, la Municipalidad de Rosario cerró, el 13 de mayo del 2004, un acuerdo con el propietario del inmueble para expropiarlo mediante el pago en cuotas de $2.400.000 (unos U$S820.000,00 de la época). Según diarios de entonces, el municipio tomaría efectiva posesión del terreno en un período de dos años (Rosario/12, 15/05/2004). Sin embargo, eso no sucedió. Los administradores del bar temático pretendían, y lograron, hacer cumplir el convenio de locación que vencía en 2009 o, de lo contrario, cobrar una indemnización por el cese unilateral del contrato (*Rosario/12*, 14/05/2006)[34]. Ante esta situación los organismos de DDHH de la ciudad encabezaron la lucha por la instalación del Museo de la Memoria en su sede definitiva. Cada 24 de marzo realizaron “escraches” o intervenciones artísticas[35] en la esquina de Córdoba y Moreno como forma de reclamar el cumplimiento del convenio firmado en 2004, la ley de expropiación de 2002 y la ordenanza de designación de 1999[36].

---

grupos terroristas que cometieron atrocidades con mucha gente inocente. El Museo de la Memoria debe servir para recordar todas las violencias que hubo en el país, incluso las ejercidas por el ERP y Montoneros. Así como está concebido el Museo es incompleto. La Argentina del desencuentro debe dar lugar a la reconciliación, bajo el signo de la memoria y la ley. Memoria veraz y objetiva que albergue a todas las víctimas de la violencia [...] para que la memoria sea completa y objetiva, debe ser total y amplia, sin retaceos. [El museo debería recordar] las atrocidades de quienes en su fanatismo destrozaron las vidas de sus semejantes como mujeres y hombres, trabajadores y empresarios, policías y conscriptos, a quienes se le arrancó el derecho a la vida. Ellos también deben ser recordados bajo el signo de la bandera celeste y blanca” (*La Capital*, 11/06/2003).

[34] Disponible en (consultado por última vez el 24/10/2018):

https://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/rosario/13-3507-2006-05-14.html

[35] Un ejemplo es el realizado por la agrupación Horizonte de sucesos en marzo de 2008 (consultado por última vez el 24/10/2018): https://www.youtube.com/watch?v=ZbZgg1DjpxE

[36] Más información al respecto (consultado por última vez el 24/10/2018):

http://archivo.argentina.indymedia.org/print.php?id=674598

Los sucesos en el contexto nacional vuelven a ser relevantes para comprender el proceso que sucedía en torno al Museo. A partir de la crisis económica, social y política que detona en diciembre de 2001, el movimiento de DDHH argentino ocupa un nuevo rol en el debate público. La condena a la última dictadura y el reclamo por reiniciar los procesos de justicia logra mostrarse equivalente al fracaso del modelo neoliberal que gobernaba en el país, casi sin interrupciones, desde 1976. La victoria hegemónica del momento consistió en articular la crisis de diciembre de 2001 como la crisis del modelo social y económico que la dictadura logró imponer mediante el terrorismo de Estado. Cuando en mayo de 2003 asume el gobierno Néstor Kirchner, éste afirma en su discurso de asunción que pertenece a la generación diezmada por la dictadura y, ante la Asamblea General de las Naciones Unidas en septiembre de ese mismo año, dijo: "La defensa de los derechos humanos ocupa un lugar central en la nueva agenda de la República Argentina. Somos hijos de las Madres y Abuelas de Plaza de Mayo"[37]. Esta nueva política nacional en el campo de los DDHH se reflejó en el reinicio de los juicios por lesa humanidad bloqueados por las leyes de Alfonsín y los indultos de Menem, la perspectiva de la dictadura como terrorismo de Estado que se cobró la vida de 30.000 personas se incorporó a la currícula escolar de todas las provincias, se crea en el ámbito nacional al Red Federal de Sitios de Memoria con el objetivo de apoyar el proceso de señalización y toma de posesión de los sitios emblemáticos de la dictadura cívico-militar, la creación en el predio de la ESMA del mayor sitio de memoria del país y varias acciones más que tuvieron a los organismos de DDHH como consultores y protagonistas y se basaban en la premisa de diferenciarse con las políticas desplegadas por los anteriores gobiernos de la democracia. En este contexto, que Rubén Chababo anima a denominar de "primavera de los DDHH", el proyecto de instalar el Museo de la Memoria en el edificio que fuera sede del comando del II Cuerpo del Ejército ganó fuerza política y social[38]. Para el caso específico de Rosario, hay que sumar un hecho de relevancia: en enero de 2007 el actor militar es removido de la ciudad al concretarse el traslado del II Cuerpo del Ejército a la ciudad de Curuzú Cuatiá en la provincia de Corrientes, a partir del cambio en las hipótesis de conflicto de las FFAA[39].

---

[37] Para el discurso de asunción presidencial del 25 de mayo de 2003 (consultado por última vez el 22/01/2019): https://www.lanacion.com.ar/498849-el-texto-completo-del-discurso-presidencial

Para el discurso ante la Asamblea General de la ONU del 21 de septiembre de 2003 (consultado por última vez el 22/01/2019): https://www.tiempoar.com.ar/nota/nestor-kirchner-2003-somos-hijos-de-las-madres-y-abuelas-de-plaza-de-mayo

[38] En este contexto, la municipalidad de Rosario se animó a proponer que el Museo se transforme en la sede del Museo Nacional de la Memoria (*La Capital*, 27/12/2003). El proyecto jamás prosperó y no pasó de la instancia anunciativa, pero la intención puede ser tomada como indicador del clima de época. Fuente (consultada por última vez el 22/01/2019):

http://archivo.lacapital.com.ar/2003/12/27/ciudad/noticia_64080.shtml

[39] Rosario funcionó como sede de uno de los Cuerpos del Ejército mientras tuvieron vigencia hipótesis de conflicto en función del peligro que implicaban los países limítrofes (en especial a Brasil y Chile) y el obrero industrial urbano, en tanto enemigo interno. A partir de 2007, estas hipótesis pasaron a poner el foco en la protección de los recursos naturales. El Acuífero Guaraní representa una de las mayores reservas de agua dulce del mundo, protegerlo se tornó en un objetivo estratégico. Fuente (consultada por última vez el 22/01/2018):

https://misionesonline.net/2007/02/26/el-ejercito-custodiara-los-esteros-del-ibera-con-nueva-hipotesis-de-conflicto/

El 30 de mayo de 2009 debía terminar el contrato de alquiler del inmueble. Sin embargo, el mismo fue prorrogado por el Municipio ante las presiones de los inquilinos y la amenaza de cerrar definitivamente el bar sin reubicarse en otro sector de la ciudad (*Rosario/12*, 19/05/2009)[40]. El bar funcionó hasta el 1 de marzo de 2010 cuando se concreta la toma de posesión del inmueble por el municipio para comenzar las obras de instalación del Museo[41] (M. de la Memoria, 2011: 22).

Este repaso por las disputas en torno a la ocupación y uso del edificio donde funcionó el Comando del II Cuerpo del Ejército ilustra que este tipo de sitios carecen de una esencia de lo recordable. Para transformarse en territorios de una memoria (o de disputa entre memorias) necesitan ser rodeada por un relato (o conjunto de relatos) y un recuerdo (o conjunto de recuerdos). Esto hace que un sitio de memoria y el territorio en el que se inserta sea parte constitutiva de una memoria. Por esto, se acuerda con Héctor Schmucler cuando dice "*Seguramente cada uno podría reconocer algún lugar histórico para su vida. Sin embargo, la memoria que surge de este espacio, tiene que ver con el acto voluntario de recordar algo, de una reminiscencia. O sea, de un trabajo, no por la pura presencia (...) nadie sabría decir absolutamente nada si no hubiera en el sitio algunas informaciones que fueran reminiscentes. Porque por sí mismo no es histórico, no trae a la mente reminiscencias. La memoria trabaja en este esfuerzo incesante por traer algo. Porque lo recordado es mucho más que el lugar (…) No hay prospectivamente un lugar que por su sola presencia evoque algo o traiga algo a la memoria*" (2006: 4).

El 17 de diciembre de 2010 abrió oficialmente sus puertas el Museo de la Memoria de Rosario en su sede definitiva, inaugurando una muestra permanente, en la planta baja del edificio, articulando a partir de "núcleos dilemáticos" un relato relativo a la última dictadura militar en Rosario y la violencia política en América latina. En la planta alta comenzó a funcionar la sala de muestras transitorias. El inicio de esta nueva etapa, con la derrota de la coalición apologista por la confirmación tanto del Museo como de su *territorio*, hizo que las fuerzas de los diversos actores que formaban parte de la coalición pro-Museo se enfocaran en una disputa interna que subyacía desde hacía largo tiempo: ¿cuál es la mejor manera de recordar el horror? ¿cuál debería ser la manera de recordar el horror?

2.3. El debate por las formas de la memoria.

En este apartado se pondrá el foco en el interior de la coalición que promovió la creación y consolidación del Museo de la Memoria de Rosario a partir de los debates en torno a los dispositivos, mecanismos, medios y acciones que la institución debería utilizar para lograr sus objetivos. En otras palabras, en este apartado comenzará la reconstrucción de lo que en el primer capítulo se han denominado las *hipótesis de políticas* que subyacen en el perfil de producción del Museo. En este debate las posiciones gravitaron alrededor de dos visiones

[40] Disponible en (consultado por última vez el 24/10/2018):

https://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/rosario/9-18573-2009-05-19.html

[41] Al respecto, cabe destacar la cobertura televisiva del momento (consultado por última vez el 24/10/2018):

https://www.youtube.com/watch?v=ZbZgg1DjpxE

sobre el perfil que debería adquirir la producción del Museo. Por un lado, una visión centrada en el rol que los testimonios y documentos pueden jugar en la transmisión de la memoria a través, principalmente, del vínculo entre el Museo y las instituciones escolares. Esta posición era compartida por los miembros de los organismos de DDHH de la ciudad que se involucraron en la Comisión pro-Museo y aquellos políticos que participaron en el proceso legislativo de creación del Museo. Este grupo se integró en las sucesivas Comisiones Directivas[42] de la institución. Por el otro lado, con el funcionamiento del Museo en su sede provisoria y la incorporación de actores ajenos al proceso de creación surgió una visión que promovió la utilización de los lenguajes artísticos como medio privilegiado para la tarea de transmisión a la vez que propuso ampliar los períodos históricos y las temáticas en torno a los cuales se construían las acciones del Museo. Esta visión fue llevada adelante por quienes fueron director y subdirectora del Museo durante el período 2003 – 2015, éstos conformaron un equipo de trabajo que, en varias ocasiones, polemizaron en sus proyectos con el primer grupo. Los debates entre estos subgrupos se colocan en el tercer plano de la memoria como proceso social: sus formas de representación y transmisión. De esta forma, la pregunta central en la disputa fue *¿cuál es la mejor forma de recordar el horror?* Este plano, como ya se dijo más arriba, es el definitorio respecto del perfil de producción de una política de memoria. La forma en que se responda aquella pregunta define el conjunto de acciones, bienes y servicios que la política producirá para cumplir sus objetivos.

A partir de las entrevistas realizadas se logró observar que el sector que se ubicó institucionalmente en la Comisión Directiva del Museo consideraba que, en la tarea de transmisión intergeneracional y de reparación, la centralidad del testimonio de víctimas, sobrevivientes y familiares de víctimas del terrorismo de Estado era irremplazable; en cambio, la dupla directiva del Museo argumentaba que la mediación del arte (en todos sus lenguajes) resulta imprescindible para lograr una conexión perdurable entre el visitante del Museo y la memoria que él promueve. Lo que se trasluce aquí es que el núcleo de valores, ideas y creencias de la coalición se sostuvo, mientras el debate emergió en torno a las cuestiones operativas e instrumentales. Resulta fundamental comprender que esta disputa por "cuestiones operativas" no implicó un diferendo técnico, objetivo y de segundo orden, resultó ser central en términos estratégicos, ya que cada proyecto de gestión del espacio museístico se concibe a sí mismo como la mejor manera de antagonizar con el relato que defiende al

[42] En el artículo 7 de la ordenanza de creación del Museo se explicita que el mismo estará conducido por un cuerpo mixto compuesto por una Comisión Directiva, un Director y un Consejo Técnico. En los hechos sólo han funcionado los dos primeros.

La Comisión Directiva se compone de ocho miembros: una mitad es elegida por el Concejo Municipal y deberá estar compuesta por personas que se hayan distinguido en la ciudad de Rosario por su trayectoria comprometida con los Derechos Humanos y la Democracia; la otra mitad serán figuras destacadas propuestas por los organismos de DDHH de la ciudad. El rol de esta Comisión es aportar al trazado de líneas generales de acción en los planes anuales y en toda ocasión cuya importancia lo justifique y participar en la elaboración y evaluación de los planes de trabajo, colaborando en forma permanente con el Director.

El Director del Museo, por su parte, será el responsable ejecutivo de la labor del Organismo y lo representará en toda su actividad pública. Al cargo se accede por concurso.

terrorismo de Estado o lo relativiza. Entonces, no es una cuestión *meramente* operativa, sino que es eminentemente de política.

Otro punto que vale la pena aclarar es que aquí el debate no giró en torno a la conveniencia de *estetizar el horror* ya que, muy por el contrario, en ambas propuestas existen estéticas involucradas. Lo que subyacía en este conflicto no era la pregunta sobre si es posible hacer arte del horror y si eso ayuda a la transmisión o si lo banaliza, lo transfigura. La diferencia está en, justamente, en qué estética se pretendía transmitir y en los lenguajes elegidos: una estética del testimonio o una de la metáfora. Como bien marca Ana Longoni, desde el momento mismo en que nacen las organizaciones que denuncian y resisten al terrorismo de Estado en plena dictadura, la figura del desaparecido y el reclamo por justicia fueron representados de variadas formas. Ya en 1977 las Madres de Plaza de Mayo instituyen la práctica de portar en sus cabezas pañuelos blancos para identificarse entre sí, así nació un símbolo casi universal del movimiento de DDHH. Otra práctica simbólica distintiva de los diversos miembros del movimiento consistió en portar las fotos de sus familiares desaparecidos en cada marcha como forma de dotar de carne e identidad a aquella persona que el Estado había secuestrado y luego llamó "incógnita". Esta es una capacidad muy particular del movimiento de DDHH, dice Longoni, de recurrir a ciertos procedimientos visuales, a partir de la conciencia de la necesidad de volverse visibles, como forma de sobrevivencia del grupo y de visibilidad de los reclamos que se estaban haciendo (Longoni, 2010: 3-4). Estas prácticas, que Longoni llama políticas visuales, son aquéllas en las que el arte y la política rebasan sus encapsulamientos y comienzan a articularse como práctica de disputa del espacio público y la hegemonía. Estas políticas están presentes en ambos grupos de la coalición favorable a la creación del Museo.

En definitiva, en el espacio museístico del edificio inaugurado en 2010 prevaleció, pero no de forma absoluta, el proyecto basado en una estética de la metáfora artística. Así lo explicita la web institucional: "En su trabajo de construcción de un relato, el Museo de la Memoria convocó a algunos de los más reconocidos artistas de Rosario para intervenir el espacio museístico alrededor de ciertos ejes temáticos. Así, con la mediación del arte y la literatura, la escena del Museo narra la historia política desde el presente, proponiendo un lugar de interpretaciones en el que el público participa a través de sus sentidos y su reflexión" (Web institucional)[43]. Es decir, en la muestra permanente inaugurada en diciembre de 2010 prevaleció el soporte del arte contemporáneo como mediación en la tarea instructiva y pedagógica del lugar[44]. Y se dice prevaleció porque el testimonio directo de sobrevivientes,

[43] Tal vez convenga realizar en este punto una aclaración. El edificio hoy ocupado por el Museo de la Memoria no fue un Centro Clandestino de Detención (CCD) durante la dictadura cívico-militar. Esta característica no es menor, ya que por ella resulta legítima la intervención artística de sus espacios. Esto es una diferencia importante con los sitios de memoria que sí funcionaron como CCD, ellos deben dedicarse a la preservación del espacio, tanto como prueba histórica como jurídica.

[44] Entrevista a Viviana Nardoni realizada el 18/09/2018.

familiares de víctimas del terrorismo de Estado y militantes de DDHH se instaló como uno de los núcleos dilemáticos de la muestra en el espacio llamado *Nos queda la palabra*[45].

Este conflicto entre formas de recordar no es nuevo ni corresponde a alguna excepcionalidad de la ciudad de Rosario. Por el contrario, forma parte de un viejo contrapunto entre los diversos sectores que condenan los genocidios ocurridos durante el Siglo XX. Los ejemplos más relevantes para el objeto de estudio de este trabajo pueden ser los debates en torno a la memoria del Holocausto judío y a la creación del Parque de la Memoria en la ciudad de Buenos Aires. Tzvetan Todorov sintetiza el debate al hablar de dos formas de memoria: una literal y otra ejemplar. La primera es convocada por la necesidad simbólica de salvar la particularidad de hechos, personas y vidas, por esto es única e intransferible. Pertenece, básicamente, al sobreviviente y al testigo directo o indirecto. La memoria ejemplar, por su parte, busca dejar una lección a las generaciones futuras y que conlleva, por lo tanto, un alto nivel de abstracción (Silvestri, 2013: 1-2). Se propone visualizar en esta distinción el clivaje central al interior de la coalición pro-Museo de la Memoria.

Sin embargo, antes de profundizar sobre las disputas en torno a estas cuestiones, conviene reconstruir qué objetivos cimentan el núcleo profundo de valores, ideas y creencias de esta coalición. Quien fuera subdirectora en el período estudiado y hoy en día es la directora del Museo, Viviana Nardoni, afirma que al momento de pensar el proyecto para la instalación del Museo en su sede definitiva se plantearon toda una serie de objetivos que buscaron ser respetuosos de la ordenanza de creación[46] y, por tal motivo, pueden ser tomados como síntesis de ese núcleo de ideas:

a) la preservación del recuerdo sobre lo ocurrido en nuestro país durante los años de la última dictadura militar, trabajando para evitar que el olvido se lleve consigo la atroz verdad de los campos de concentración, la desaparición forzada de personas, la apropiación de niños y la tortura, prácticas aberrantes que fueron naturalizadas por el terrorismo de Estado.
b) desarrollar actividades educativas y de investigación, tendientes a generar conciencia no sólo de la dimensión trágica de lo ocurrido en el pasado, sino también para advertir en este presente la existencia de situaciones históricas y sociales que merecen y exigen de nuestro compromiso sensible y humano.
c) impulsar la construcción de puentes que promuevan el diálogo intergeneracional y sean de utilidad para hacer del pasado un territorio de constante interrogación y aprendizaje para que aquello que nos sucedió, no nos vuelva a ocurrir.
d) promover el fortalecimiento de los valores de la libertad, la justicia y la dignidad humana, indispensables para la construcción de cualquier comunidad democrática.

A partir de esta base compartida y con la consolidación del Museo como política pública, el conflicto surgió a partir de la pregunta sobre si es posible hacer arte del horror, si el horror es representable y si eso ayuda a la reparación hacia las víctimas y a la transmisión hacia las

[45] En el capítulo 4, en el que se detalla el perfil el perfil de producción del Museo, se hará una descripción y un análisis específicos tanto para la muestra permanente como para las muestras transitorias del período 2011 – 2015. Por otro lado, en el anexo Nº 1 se complementa esta descripción con el aporte de imágenes de cada espacio.

[46] Entrevista a la actual directora realizada el 18/09/2018.

nuevas generaciones o si lo banaliza. A continuación, se intentará resumir, y presentar con la mayor justicia posible, las posiciones de cada sector, para luego hacer algunas observaciones de síntesis.

2.3.1 La posición de los organismos de DDHH: la centralidad del testimonio

En las entrevistas realizadas, los miembros del grupo de organismos de DDHH y militantes políticos plantean que la idea del Museo era, por un lado, ser la guarda de los documentos y testimonios de sobrevivientes de la última dictadura, ya que ellos son los principales transmisores y, por otro lado, cumplir un rol educativo con las nuevas generaciones[47]. A la propuesta de la dupla directiva, memoria a través del arte, "le falta algo" dice Martha Díaz. Ese "algo" se lo puede interpretar como el elemento testimonial, lo explícito del horror al decir de Chababo (en Lorenzano y Buchenhorst, 2007). Como se dijo más arriba, sería erróneo o falso reducir la disputa en torno a cómo hacer memoria a una dicotomía entre el rechazo o el abrazo a la estetización del horror, lo relevante aquí es, justamente, el medio para dotar de estética a la memoria que se quiere transmitir.

El proyecto testimonialista apela a la defensa de una *verdad irreductible*[48] subyacente en el testimonio de víctimas y sobrevivientes, una verdad que no es otra cosa que la de haber vivido el horror. Es la memoria literal de Todorov. No hay forma de mediar esa verdad, debe ser respetada y transmitida en la mayor crudeza posible, en una fáctica desnudez. Hacer arte con ella implica diluirla, banalizarla y faltar el respeto a las víctimas que ya no están y a los sobrevivientes, argumentan sus promotores. Aquí, el protagonista es la figura misma del desaparecido y del sobreviviente al terrorismo de Estado, con el correlato de dar cuenta de los perpetradores. De nuevo Ana Longoni (2010) ayuda a entender este punto al precisar que las políticas visuales del movimiento de DDHH desde 1977 hasta nuestros días tuvieron en la representación del terrorismo de Estado y sus víctimas tres matrices: el portar fotografías individuales de los familiares cuyo paradero se reclamaba, la instalación masiva de siluetas en el espacio público durante las marchas para que el desaparecido ocupe ese mismo espacio y la práctica del escrache a los perpetradores liberados durante la larga década de impunidad gestada entre las leyes del alfonsinismo y los decretos del menemismo. Este protagonismo del testimonio y el documento queda claro en la misma ordenanza de creación:

> "*Uno de los núcleos fundamentales del trabajo del Museo se apoyará sobre el fenómeno de la política de la desaparición forzada de personas llevada a cabo por la dictadura militar, tratando entre otras cosas y especialmente, de ayudar a que la dimensión escalofriante, pero abstracta, de miles de desaparecidos pueda convertirse en miles de personas concretas, víctimas de un plan perverso de protagonistas*

[47] Ya se ha citado la expresión de deseo de Roberto Bereciartua sobre crear una "escuela de DDHH, llena de alumnos", mientras que Martha Díaz, tomada como representante del grupo de sobrevivientes, pone el acento en la preservación del testimonio, en la contención y en la reparación por parte del Estado.

[48] En los momentos iniciales de este trabajo se pensaba en utilizar la idea de verdad esencial. Sin embargo, se optó por utilizar el término irreductible ya que representa de mejor manera el espíritu de este proyecto: la verdad contenida en el testimonio de sobrevivientes y familiares de las víctimas contienen una verdad que no puede ser mediada ni reducida por el cruce de otros lenguajes. Pensar en estos términos fue producto de los aportes fundamentales del director de esta tesis.

> *visibles en un contexto histórico determinado. En ese sentido no podrán faltar el nombre de los desaparecidos, sus fotos, las listas de los represores, de los lugares de detención, de los centros de tortura, los testimonios de las tareas de búsqueda y denuncias de familiares y organismos de derechos humanos y de todo aquellos que contribuya a* ***devolver la palabra a quienes la barbarie pretendió silenciar para siempre***" (Anexo al art. 9° de la ordenanza 6506/1999. Resaltado propio).

La *verdad irreductible* que el testimonio y los documentos poseen es el del horror detrás de las paredes de los Centros Clandestinos de Detención. Su centralidad en el relato del futuro Museo respondía a un doble objetivo: por un lado, *"(…) que exista un lugar donde los sobrevivientes, los familiares y los vecinos que habían visto algo, pero todavía tenían miedo de hablar, tengan dónde expresarse y sentirse oídos. Tener un espacio de contención documental, humana y de duelo*"[49]. Y, por el otro, correr el velo que había obturado la mirada de la sociedad (o de parte de ella) sobre las atrocidades de la dictadura cívico-militar (Águila, 2007: 92). En ambos objetivos se articula la reparación de aquello que Pilar Calveiro denomina como una ruptura absoluta con el mundo que el campo de concentración supone y alimenta: "*El campo de concentración, por su cercanía física, por estar de hecho en medio de la sociedad, <<del otro lado de la pared>>, sólo puede existir en medio de una sociedad que elige no ver, por su propia impotencia, una sociedad <<desaparecida>>, tan anonadada como los secuestrados mismos. A su vez, la parálisis de la sociedad se desprende directamente de la existencia de los campos; una y otros alimentan el dispositivo concentracionario y son parte de él* (Calveiro, 2004: 91).

Por último, estas posiciones se pueden complementar con tres reparos para con la elección del arte contemporáneo como mejor medio para transmitir los contenidos de una memoria. Para esto se utilizará el trabajo de reflexión que Graciela Silvestri, arquitecta y doctora en Historia de la Arquitectura, docente e investigadora de la Universidad Nacional de La Plata y el CONICET, elaboró en relación al caso de la instalación del Parque de la Memoria en Buenos Aires[50]. Así, plantea tres reparos respecto al optimismo sobre la capacidad del arte para disparar reflexiones en torno a un pasado traumático (Silvestri, 2013: 6-10):

1. Una renuncia ética: a partir de la segunda postguerra, las artes proclamaban el abandono definitivo de cualquier pretensión de representación. Esta renuncia es ilustrada por Silvestri con el caso del homenaje a los luchadores del ghetto de Varsovia. Su autor, Nathan Rapoport, declaró: "No fuimos torturados, ni nuestras familias fueron asesinadas, en abstracto". Así, ante las evidencias de la barbarie nazi y de los estragos de la guerra, la elaboración conceptual en torno al horror aparecía casi como una afrenta, por ello la palabra y la forma sólo podían estar en manos de los sobrevivientes.

[49] Entrevista a Martha Díaz realizada el 30/08/2018.

[50] Se toma este trabajo por la coincidencia temporal, temática y funcional que esta institución y el Museo de la Memoria poseen. Ambos fueron creados en 1998 (una en marzo, la otra en junio), ambas nacieron de iniciativas protagonizadas por los organismos de DDHH y con el objetivo de recordar los horrores de la última dictadura cívico-militar y en ambas se debatió sobre el rol mediador que el arte podía cumplir.

2. La mercantilización del campo: el arte contemporáneo, por lo menos en Occidente, no está exento de la hegemonía cultural neoliberal que impone al mercado como regla para todo el sistema de producción humana.
3. Las tendencias endogámicas: el arte, sin articulación con la política termina produciendo obras posiblemente políticas por su temática, pero sin sustancia alguna. Esta falta de sustancia se refleja en que, enfrentadas al tema del recuerdo, los memoriales y los monumentos, las manifestaciones artísticas actuales parecen extemporáneas, en especial cuando la gravedad de los hechos deja fuera el escándalo, la ironía y el consumo. Entregarse a la libertad del artista no ha llevado a una imaginación nueva para enfrentar un problema tan difícil como es el de articular memoria íntima y memoria social, sino a una multiplicidad de obras que se parece más a la variedad de anuncios en televisión o la variedad que presentaban, a finales del XIX, los monumentos que recurrían a pedestales con bajorrelieves y heroicos próceres a caballo flanqueados por fieras mujeres representando la libertad.

2.3.2 La posición de la dupla directiva: metáforas para una historia del horror

El primer director del Museo, partidario junto a Viviana Nardoni (subdirectora durante el período de estudio), de la opción basada en la mediación del arte, defiende su postura al hablar del debate entre dos proyectos de memoria. En uno se explicitan las imágenes del horror y en el otro se invita a la reflexión del visitante a partir de la sutileza del arte. Mientras en el primero se cierra toda posibilidad reflexiva por su carga impactante y abrumadora, en el segundo, al apelar sutilmente a los sentidos que despierta el arte, se busca abrir en el espectador una interrogación que lo lleve a explorar esa memoria de la desaparición (Chababo en Lorenzano y Buchenhorst, 2007: 144). Aquí se trasluce la influencia de un uso ejemplar de la memoria. Así, se piensa que las bellas artes son potentes en sus metáforas para decir aquello que no es posible ni siquiera nombrar, y que sus múltiples significados permanecerán abiertos para ser interpretados en el futuro (Silvestri, 2013: 1).

Para ilustrar los fundamentos de la postura que defiende el uso de la representación artística como mejor medio para la transmisión de la memoria, se puede partir del trabajo de la crítica de arte, docente y curadora del Parque de la Memoria de la ciudad de Buenos Aires, Florencia Battiti. Ella destaca que, hasta la llegada de la escritura, la oralidad había sido el soporte privilegiado de la memoria social. El registro escrito dotó de precisión a esas memorias. La fotografía, la pintura, el registro audiovisual, la instalación artística posibilitaron alimentar también ese registro. De esta forma, plantea que el arte contemporáneo, basado en una rica heterogeneidad, permite relatar, y reflexionar sobre, aquello que parece escapar de la comprensión humana, aquello que, por su salvajismo, se torna indecible (Battiti, 2012: 32-33). En el contexto argentino de finales del siglo XX y principios del XXI, “memoria” es un término asociado a los reclamos de verdad y justicia, a la recuperación crítica de un pasado ominoso y a la elaboración de un trauma histórico. En este trabajo, el arte, en sus variados lenguajes, colabora en la transmisión de la verdad que encierra el relato de los sobrevivientes de experiencias límites como fue el terrorismo de Estado (Ibídem). De esta manera, queda claro que víctimas y sobrevivientes no son excluidos en este tipo de proyectos, sino que su voz es utilizada como materia prima para el trabajo de transmisión. En este sentido, el escritor español Jorge Semprún, sobreviviente de los campos de concentración Nazis, valoró en

reiteradas veces la capacidad del artificio literario para hacer efectiva la transmisión del testimonio (Rigoni, 2010: 531).

Ante la propuesta de abordar acontecimientos límites a través del arte se alza un muro de desconfianza y escepticismo, que ya se ha mostrado al desarrollar las posiciones del grupo de sobrevivientes y militantes de DDHH. Sin embargo, el proyecto basado en la memoria metafórica argumenta que el arte no ha cesado en su intento por interpelar estas experiencias participando activamente en el proceso de construcción de las memorias que la sociedad argentina emprendió a partir de la recuperación de la democracia (Battiti, 2012: 30).

Estos reparos son ser respondidos en términos conceptuales, pero también históricos. En primer término, el arte ayuda a generar relaciones formales y conceptuales, enriqueciendo con su presencia la trama de relatos que se teje entre lugar topográfico y lugar de memoria, tal como es la ex sede del comando del II Cuerpo de Ejército. Y, por otro lado, el colectivo artístico argentino ha dado sobradas muestras de su capacidad para tomar partido en las diferentes coyunturas políticas del país. No pocas veces las imágenes artísticas han desempeñado un rol esencial participando en la construcción de los relatos históricos como agentes legitimadores, pero, también, como dispositivos críticos y gestos de resistencia; no por nada los actores del campo artísticos fueron objetivos claros de la doctrina de seguridad nacional por ser considerados miembros activos de la subversión cultural contra la moral occidental y cristiana. Los artistas argentinos también forman parte de los 30.000 desaparecidos de la última dictadura cívico-militar, por esto mismo no debería asombrar la cantidad y calidad de las elaboraciones que se asoman a la representación de acontecimientos límites y se constituyen en configuraciones de la memoria social. Finalmente, el arte proporciona modos de reflexión cualitativamente distintos a los testimonios, la documentación o los relatos orales; *registros que pueden coexistir y retroalimentarse en la construcción de discursos públicos sobre la memoria* (Battiti, 2012: 35-36. Resaltado propio).

Otro fundamento de la postura sostenida por la dupla directiva consiste en hacer de los procesos históricos y sus actores los protagonistas del relato. En este sentido, Battiti advierte los peligros de entender la memoria como el lugar donde se guardan, intactas, las representaciones del pasado. En cambio, pone el acento en la indisoluble conexión que la memoria guarda con el tiempo presente, señalando que el acontecimiento pasado es reinterpretado desde el presente con vistas a un proyecto de futuro (Battiti, 2012: 31-32). En la entrevista realizada a Viviana Nardoni, la actual directora del Museo, refrenda esta posición: "*Los organismos o, mejor dicho, sus miembros más involucrados en el Museo, pretendían un relato documental, con puros testimonios y fotos de víctimas y familiares. Nosotros pensamos que eso era cristalizar al Museo y su potencial (…) En el relato de su muestra permanente, en las muestras transitorias y en las acciones de todos los departamentos se muestra la intención de no cristalizar al Museo en el período 76-83 ni en la geografía de Rosario. Esto parte de la idea de entender los procesos de la historia, la*

dictadura comienza el 24 de marzo, sí, pero para entenderla hay que desandar un largo camino"[51].

De la conjugación entre la representación artística como dispositivo de mediación y la concepción dialéctica de la historia y la memoria surgió una propuesta de Museo que tuviera como protagonista a los procesos históricos y a la metáfora artística como vehículo privilegiado. Chababo lo sintetiza así: "*buscábamos un impacto emotivo y de reflexión, pero sin decir «esta es la historia». En esa muestra no está la historia. Justamente, la dificultad de la temática nos llevó a generar un relato fragmentario inspirados en Walter Benjamin, porque obliga a que cada uno reconstruya una historia (…) [Por otro lado] con el arte podíamos decir cosas que de otra forma no se podían decir. El arte es una vía regia en ese punto, con la metáfora. El arte no cierra discursos, abre los sentidos, entonces me parece que hay una potencia distinta. Es una forma bella de acercarse a lo complejo, creo yo*" [52].

2.3.3 Repercusiones materiales del contrapunto

La organización y su perfil de producción, que se analizarán en los próximos capítulos, son el resultado de este contrapunto por la elección de los medios y las acciones traspasó los límites del debate sobre la muestra permanente que el futuro Museo iba a mostrar en sus salas y generó, ya en el período previo a la instalación en la sede definitiva, una negociación permanente entre la dirección del Museo y la Comisión Directiva por la agenda de actividades y la estructura de departamentos[53]. La falta de acuerdo generó una especie de empate entre ambos actores que acabó con cada uno apoyándose en su encarnadura institucional y generando sus propias actividades con el acuerdo tácito de no superponerse con el otro. En este contexto fue tomando forma la estructura de departamentos y la producción del Museo. De las entrevistas realizadas salta a la vista que la Comisión Directiva se apoyó, principalmente, en el departamento de educación y la dirección en la creación de la biblioteca y en la programación de las muestras transitorias: "*mi primer aporte fue crear la biblioteca, mientras que ya existía el departamento de educación impulsado por el grupo de sobrevivientes que funcionaba con voluntarios (uno de ellos es la actual jefa del departamento). El departamento de educación es fundacional del Museo, por eso yo intervengo poco en él durante todo el período. Mi sentir es que los chicos de hoy primero tienen que saber la policía los puede matar hoy y después enterarse del terrorismo de Estado. Pero, bueno, el departamento de educación se encargó de esto último y de lo otro me encargué sumando actividades y luego con el proyecto de Jóvenes y Memoria [desde 2012] que explora el vínculo pasado-presente*"[54].

[51] Entrevista realizada el 18/09/2018.

[52] Entrevista realizada el 11/09/2018.

[53] Entrevista a Rubén Chababo realizada el 11/09/2018.

[54] Ibídem.

En el año 2007 esta situación comienza a modificarse con el ingreso como subdirectora de Viviana Nardoni[55]. Se puede decir que genera un quiebre en las relaciones de fuerza ya que su pasado como sobreviviente de la última dictadura le daba legitimidad frente a la Comisión Directiva y los organismos de DDHH, su carrera dentro del Estado municipal le otorgaba conocimientos precisos sobre el funcionamiento de la administración pública y, por coincidencias intelectuales, se transforma en aliada al proyecto de Chababo[56]. En palabras de la propia Nardoni, al incorporarse al Museo se encuentra una situación que le llamaba la atención: existía una especie de doble dirección. Por un lado, estaban las acciones y actividades que organizaba el grupo de sobrevivientes y, por el otro, las acciones y actividades que promovía el director. Su esfuerzo en esos años se focalizó en ordenar esa situación y en comenzar a pensar el espacio de la sede definitiva[57].

Este proceso, que tendría por resultado final la división entre una sala que contiene la muestra permanente y otra en la que se instalan muestras transitorias[58], tampoco significó un recorrido lineal de diseño. En los años anteriores al de toma de posesión del edificio de la sede definitiva[59] se dieron algunos avances, pero a ciegas, según dice Chababo, ya que trabajaban sólo con los planos del lugar y "(…) *con el problema de que no podía visualizar las ideas que teníamos*"[60]. En 2006 se realiza un primer intento cuando la dirección del Museo convoca un equipo compuesto por Guillermo Ríos, Marta Bonaudo, Iván Hernández Larguía, Raúl D'Amelio que por entonces era director de otro museo municipal, el de la Ciudad) y el propio

---

[55] Martha Díaz grafica este cambio al marcar las diferencias entre las dos etapas: "(…) *en la primera gestión de Rubén, que arranca en 2003, su proyecto era más más académico y orientado a las RRII, se dedicó a viajar y visitar sitios de memoria en otros lados (Europa, principalmente) para tomar ejemplos. En 2007, coincidiendo con el ingreso de Viviana [Nardoni], se consolida esta idea suya de arte y representación para las muestras*" (entrevista realizada el 30/08/2018).

[56] De acuerdo a Chababo, "(…) *ahí, con su ayuda, empieza a surgir el proyecto de Museo pensando en la sede definitiva. No sólo en términos de estructura de áreas sino también de relato museístico. En ese sentido el mayor desafía era la visualización de lo que queríamos contar en la muestra permanente. No conseguíamos quién pudiera narrarlo, quien pudiera ponerlo en imágenes. Hubo varios proyectos y fracasos en esos años, pero Viviana ordenó la situación*" (entrevista realizada el 11/09/2018).

[57] Entrevista a la actual directora realizada el 18/09/2018.

[58] Rubén Chababo aclara que en su gestión se pensó un rol específico para las muestras transitorias: "(…) *no tienen que ver solamente y exclusivamente con el tema de la última dictadura, sino que pueden ir hacia atrás en el tiempo o hacia adelante luego de 1983. Es decir, es un ida y vuelta, pero en general todas focalizan en cuanto al dilema de la condición humana contemporánea (…) cumplieron el rol de ampliar el Museo a otras regiones y temas, siempre dentro de los DDHH*" (entrevista realizada el 11/09/2018). Por su parte, la actual directora afirma que "(...) *son las herramientas para complementar los núcleos dilemáticos de la muestra permanente y tomar posición sobre problemáticas del presente que puede, o no, tener relación directa con la dictadura*" (entrevista realizada el 18/09/2018).

[59] Luego de 10 años de disputas legales con los ocupantes del inmueble, el Museo tomó posesión del mismo en marzo del 2010. Fuente (consultada por última vez el 23/10/2018):

https://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/rosario/9-22843-2010-03-23.html

[60] Entrevista a Rubén Chababo realizada el 11/09/2018.

Chababo con el objetivo de elaborar un guion para la futura sede definitiva[61], mientras que en D'Amelio quedó la labor de elaborar una propuesta de instalación para la muestra permanente. En la entrevista realizada para este trabajo, el ex director del Museo recuerda que esta propuesta no logró captar el concepto que él y Nardoni tenían en mente: "(...) *el problema seguía siendo el relato, siempre fue* el *problema. Al final también desechamos este proyecto porque era muy frío, no nos gustaba*"[62]. Los tiempos se aceleraron en 2010 cuando el intendente Miguel Liftchitz decide discontinuar las prórrogas que se otorgaban a los locadores de la ex sede del II Cuerpo del Ejército desde la sanción de la ley de expropiación en 2002. En ese punto se decide externalizar el diseño de la muestra del Museo. Este intento se da con la Fundación Teoría y Práctica de las Artes (TyPA) de Bs. As. encabezada por Américo Castilla, Director Nacional de Patrimonio y Museos de la Argentina entre 2003 y 2007, para que realice un proyecto de curaduría para el Museo. La dupla directiva coincide en su relato respecto a lo interesante de la propuesta realizada, aunque igualmente inviable por los honorarios pretendidos. Descartada esta opción, es el propio intendente Liftchitz quien decide, entonces, que la dupla directiva se encargue del trabajo.

Ante los problemas prácticos (internos a la dirección) y políticos (externos, respecto a los organismos de DDHH) en torno al relato que contendría la sede definitiva del Museo, Chababo relata que crearon la idea de "núcleos dilemáticos"[63] como manera de *"(...) sortear la obligación de tener un relato unitario (...) Buscábamos un impacto emotivo y de reflexión, pero sin decir <<esta es la historia>>. En esa muestra no está la historia. Justamente, la dificultad de la temática nos llevó a generar un relato fragmentario inspirado en Walter Benjamin, porque obliga a que cada uno reconstruya una historia. Por ejemplo: en la construcción del guion nos negamos a afirmar que el horror había empezado el 24 de marzo del 76, a pesar de la ordenanza de creación. El proceso es más complejo y largo que eso (...) La idea era generar disparadores para que el visitante busque la historia después del Museo. Todo para subsanar la ausencia de un relato totalizante*"[64]. De esta forma se comenzó a trabajar con artistas rosarinos, proponiéndoles a cada uno elaborar un núcleo arraigado a un lugar de la planta baja del edificio[65].

Esta fue manera de lograr una muestra permanente en medio de la urgencia por concretar un proyecto curatorial en menos de 9 meses. Sin embargo, los diarios de la época reflejan críticas

---

[61] "El Museo de la Memoria, con un ojo en el pasado y otro en el futuro". *Rosario/12*, 01/02/2006. Disponible en (consultado por última vez el 23/10/2018):

https://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/rosario/12-2026-2006-02-01.html

[62] Ibídem.

[63] De acuerdo a la actual directora del Museo (que, se recuerda, en 2010 se desempeñaba como subdirectora), los núcleos dilemáticos son las características salientes, ineludibles de la última dictadura cívico-militar. Tienen por objetivo incitar a la duda, que el visitante se lleve preguntas más que sólidas certezas (entrevista realizada el 18/09/2018).

[64] Entrevista a Rubén Chababo realizada el 11/09/2018.

[65] Entrevista a Viviana Nardoni realizada el 18/09/2018.

por parte de los organismos de DDHH y la respuesta del entonces director: "*El proyecto fue presentado a los organismos y se hicieron sugerencias; algunas de esas ideas fueron aplicadas, pero hay que tener en cuenta que ningún proyecto recibe los consejos absolutos de todo el grupo. Lo saludable de la vida en democracia es tener variadas visiones*"[66].

La inauguración de la sede definitiva del Museo no puso fin el debate sobre las formas de la memoria entre los grupos que componen la coalición pro-Museo. En 2013 el conflicto llegó a un pico cuando los miembros de la Comisión Directiva presentaron un informe en la comisión de Derechos Humanos del Concejo Municipal en el que denunciaron falencias y deslizaron críticas a la dirección del Museo[67]. "*No hemos podido lograr, todavía, armonizar y consensuar las actividades que se realizan en el museo, así como discutir las que necesitamos, ya que esa es la forma democrática y participativa de resolver el funcionamiento del rol del Museo que es el espíritu de la ordenanza [de creación] (…) No dudamos que el municipio ha convocado a artistas y museólogos para concretar actividades a los efectos de mostrar lo que es la memoria, plasmada de distintas maneras en el Museo y es por ello que si nos ajustamos a la ordenanza deberíamos convocar, por concurso, a los asesores idóneos para las muestras*", señaló Roberto Bereciartúa que por entonces formaba parte de la Comisión Directiva. Por su parte, Norma Ríos, representante de la Asamblea Permanente por los Derechos Humanos en la Comisión Directiva, llevó el debate a un terreno distinto pero relacionado al clivaje por las formas de representar una memoria. Así, destacó que "*el Museo tiene hoy poco que ofrecer sobre los desaparecidos, presos y sobrevivientes del terrorismo de Estado. Queremos un lugar vivo y no uno destinado a exquisitos*"[68]. Sin embargo, en este debate no sólo se habló y habla de formas estéticas de representar el pasado reciente o de la forma de gestionar mecanismos de gobierno en una organización pública sino también de los clivajes internos que el movimiento de Derechos Humanos argentino porta desde su nacimiento: explicitar la pertenencia militante de las víctimas del terrorismo de Estado o presentarlos de forma deshistorizada sin vincular su desaparición con sus luchas previas, revisar las formas de violencia usadas en los ´70 o reivindicar solamente los objetivos de justicia e igualdad, el debate sobre los que sobrevivieron, los exiliados, sobre la utilidad o no de los Juicios de la Verdad, combatir o comprender la teoría de los dos demonios, etc. De esta forma, queda claro que el Museo no se ocupa de desarrollar un relato historiográfico en sentido estricto, sino de uno que genera una memoria local que se encuentra en disputa con otros relatos tanto por la interpretación de ese pasado reciente como por el objetivo de rescatar el carácter local de la historia. Claramente, el allí expuesto es un relato de todos los posibles.

---

[66] "La sede del Comando por fin será un museo", *Rosario/12*, 23/03/2010. Disponible en (consultado por última vez el 23/10/2018): https://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/rosario/9-22843-2010-03-23.html

[67] "No le gusta compartir la conducción", *Rosario/12*, 21/08/2013. Disponible en (consultado por última vez el 23/10/2018): https://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/rosario/9-40234-2013-08-21.html

[68] "Chababo tiene negación con nuestra comisión", *Redacción Rosario*, 20/08/2013. Disponible en (consultado por última vez el 23/10/2018): https://redaccionrosario.com/2013/08/20/chababo-tiene-negacion-con-nuestra-comision/

Además de estos "nudos"[69], que involucran las políticas de otros niveles de gobierno y de actores privados, cabe desarrollar las acciones concretas que el Museo lleva adelante en tanto materialización de una política de memoria. Esto sucederá en el capítulo 4, dedicado a la evolución del perfil de producción de la organización entre los años 2001 y 2015. Para esto, primero, se debía entender cómo se problematizó el problema de intervención desde la cúpula estratégica del Museo, compartida en los hechos por los actores que compusieron la coalición pro-Museo. Su primer director, Rubén Chababo, lo sintetiza en estos términos:

> "*Estamos aquí para reflexionar no en torno de la muerte como fenómeno de la existencia humana sino de la muerta como consecuencia de un arrebato violento por parte del Estado (…) Estamos aquí para preguntarnos cómo evocar, con qué instrumentos, con qué herramientas, no sólo a los ausentes, sino las condiciones que hicieron posible que ellos fueran arrebatados de nuestro lado. En este sentido considero que los memoriales y museos de memoria cumplen un rol central en la compleja maquinaria de transmisión de memoria de estas situaciones traumáticas*" (Chababo en Lorenzano y Buchenhorst, 2007: 143).

2.4. Breve digresión sobre la conformación de coaliciones en las políticas públicas.

Como ya se dijo, en 1998 se culmina una primera etapa en el proceso de diseño de la política pública que se analiza, a partir de allí se desencadenan varios otros procesos. Desde el momento en que el Consejo Municipal creó el Museo de la Memoria, se abrieron varias interrogantes: ¿dónde se instalará el futuro museo? ¿Qué contenidos tendrá y qué relato los articulará? ¿Cómo funcionará? En la resolución de estos interrogantes surgieron dos grandes actores dentro de la coalición que se ha denominado pro-Museo. En primer lugar, los miembros de los organismos de DDHH de la ciudad que se involucraron en la redacción de la ordenanza de creación y aquellos políticos que participaron en el proceso legislativo de entonces. Este grupo se integró en las sucesivas Comisiones Directivas de la institución. Por otro lado, con la puesta en marcha del Museo en su sede provisoria surgieron quienes fueran director y subdirectora de la organización durante el período 2003 – 2015, éstos conformaron un equipo de trabajo que, en varias ocasiones, polemizaron en sus proyectos con el primer grupo. Resulta clave destacar que estos choques se concentraron respecto a las formas de recordar y no en los contenidos a representar. Es decir, comparten un mismo piso mínimo de ideas y objetivos; por esto nunca dejaron de formar parte de la misma coalición y confrontaron con los valores de olvido, perdón y pacificación de la coalición que acordaba con el gobierno de Carlos Menem y sus aliados. Sobre estos aspectos de unión y desacuerdo se profundizó en los aparatados 2.2 (los contenidos de las memorias en pugna) y 2.3

---

[69] En palabras de Oszlak y O´Donnel: "*Si entendemos a la política estatal como un conjunto de tomas de posición del Estado respecto de cierta cuestión, y si este conjunto tiende a variar tanto a través de diversos organismos estatales como a lo largo del tiempo, es evidente que tal política no puede ser entendida ni explicada prescindiendo de las políticas de otros actores (...) Esas tomas de posición son importantes factores en la definición del contenido y en la explicación de la existencia misma de posiciones de otros actores, y en ese sentido son puntos o ‹‹nudo›› particularmente importantes en una secuencia de interacciones. Esos nudos pueden resultar privilegiados puntos de observación de ciertos tramos del proceso social: ‹‹hacia atrás››, en la confluencia de políticas estatales y privadas que influyen en la aparición de cada nudo y ‹‹hacia adelante››, en las nuevas tomas de posición que a su vez contribuyen a generar y que significan desplazamientos hacia un próximo ‹‹nudo››*" (1976: 117-118).

(dedicado a las formas de recordar) de este capítulo. Conviene detenerse aquí por un momento y comprender correctamente cómo se conforman las coaliciones que participan del proceso de políticas públicas. Para esto la cuestión identitaria de cada coalición resulta fundamental, ya que desde allí se logra comprender la formación y funcionamiento de un sujeto político complejo.

Del mismo modo que una organización es conformada por individuos que entienden que es mejor estar unidos y organizados para lograr lo que desean y aspiran, en las políticas públicas las coaliciones se conforman por actores colectivos que, a pesar de no visualizar una completa armonía entre sus demandas, objetivos y creencias, se encuentran unidos por la existencia de un otro que los constituye desde el exterior y contra el cual se establece una pelea por la hegemonía en una sociedad.

Como plantea Daniel Hernández, la conformación de coaliciones en relación a una política pública no puede reducirse a una tarea de ajuste organizativo ni a una mejor negociación de intereses; se construye en el plano de lo "simbólico", de las representaciones, las maneras de ver el mundo y verse a sí mismos. No se entiende una política sin incorporar esta dimensión en la que se construyen las coaliciones que pueden reordenar de manera efectiva ámbitos de la vida social (2018b: 8). Los denominados "enfoques cognitivos" de las políticas públicas han arrojado luz sobre estos procesos[70]. En especial, la visión de Giandoménico Majone[71], quien marca que la actividad política exige no solo hacer cosas (producir), sino, también, argumentar para fortalecerse, consolidar posiciones, establecer alianzas, responder a embates, abrir nuevos campos de actuación (Op. Cit.: 5). Con este giro, los marcos cognitivos de las políticas no sólo se vinculan con los procesos de constitución del actor sino con una dimensión irreductible de su práctica: la argumentación. En un determinado campo de políticas los actores políticos seleccionan, utilizan y desarrollan las ideas, estrategias e instrumentos que las sociedades producen y, a través de ellas, las prácticas de argumentación que llevan adelante en su confrontación con otros (Ibídem).

Estos enfoques sostienen que la manera en que los agentes interpretan la realidad y se entienden a sí mismos en ella es central para comprender por qué las políticas son lo que son. Los cambios en las maneras dominantes de pensar los problemas públicos de una sociedad influyen fuertemente en la actividad política, en los objetivos que se plantea, en las estrategias y los instrumentos que se adoptan. De esta forma, las políticas funcionan como los paradigmas kuhnianos: tienen un núcleo central de convicciones, esquemas de definición de variables y relaciones entre variables relevantes, estrategias válidas de abordaje e instrumentos privilegiados para intervenir (Op. Cit.: 2).

---

[70] Sabatier, P. A., Schlager, (2000). *Les approches cognitives des politiques publiques: perspectives américaines*. Revue française de science politique, 209-234; Surel, Y. (2000). The role of cognitive and normative frames in policymaking. Journal of European public policy, 7(4), 495-512.

[71] Majone, G. (2003). "Los usos del análisis de políticas". En: Aguilar Villanueva, L. *La Hechura de las Políticas*. México. Porrúa. Y Majone, G. (2014). *Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas*. México. Fondo de Cultura Económica.

Desde esta perspectiva, el núcleo central y sus esquemas causales de interpretación de la realidad son componentes que definen la identidad de las políticas y les otorgan permanencia en el tiempo, mientras que las estrategias e instrumentos le permiten adaptarlas a las circunstancias y contextos particulares en los que se despliegan. Lo más relevante de este enfoque es que vincula la formación de este sistema de creencias con la constitución del actor que la sostiene: la coalición promotora (advocacy coalition). Un sistema de creencias es siempre un sistema de creencias que una coalición define y a través de la cual se define. Es un esquema de interpretación de la coalición (Advocacy Coalition Framework). Aquí se ve el componente identitario y fundacional que juega, en cada una de las coaliciones que giran en torno al Museo, el tipo de memoria que promueven. Así, el contenido que depositan en ella es, a la vez, un objetivo y la base de su identidad.

Las coaliciones promotoras suelen ser representadas como "redes" que integran actores políticos, funcionarios, periodistas, expertos, representantes de grupos de presión, intelectuales, organizaciones sociales (Op. Cit.: 4). Siguiendo con el razonamiento de los cognitivistas, si la identidad de una coalición está cimentada en el núcleo profundo de ideas, creencias y valores que poseen en torno a una política y a partir de allí estructuran sus posiciones en un campo de políticas, en los denominados "aspectos secundarios" (más instrumentales y operativos) se permiten incorporar o negociar con actores para ampliar su alcance y ajustarse a nuevas circunstancias, allí se forman estas redes. Sobre este punto, el de los aspectos operativos e instrumentales, se montaron las principales polémicas al interior de la coalición que promovió la creación e instalación del Museo de la Memoria.

A partir de estos aportes fue que se reconstruyó el mapa de actores y se destacó que en el proceso existieron dos coaliciones profundamente contrapuestas: por un lado, la conformada por organismos de DDHH (sobrevivientes al terrorismo de Estado, familiares de víctimas y militantes en general), concejales participantes en el debate dado entre 1996 y 1998 que lograron concretar la creación del Museo y la dupla directiva de Chababo y Nardoni; esta coalición entiende al período 76-83 como el ejercicio del terrorismo de Estado, la persecución por motivos políticos y la violación sistemática de los DDHH, recordarlo en esta clave resulta fundamental para el sostenimiento del sistema democrático y lograr una garantía de no repetición de tales horrores. Por otro lado, se encontraba la coalición de defensores o apologistas del terrorismo de Estado que sostenía una memoria basada en la idea de guerra interna entre sectores de izquierda y derecha, en el proceso hubo excesos, pero ellos deben ser olvidados y perdonados en pos de lograr una reconciliación que permita el desarrollo del país. Los actores que forman parte de la primera coalición misma coalición porque comparten un núcleo de valores contrapuesto al de la segunda, sus diferencias internas giran en torno a cómo llevar adelante esos valores y objetivos en común. A partir de 2003, la relevancia de los valores sostenidos por la segunda coalición deja de ser un peligro por las nuevas políticas de DDHH nacionales; esto, combinado con la puesta en funcionamiento del Museo en la sede transitoria, hizo que la tensión en el tercer plano cobre protagonismo en la política que se está evaluando. Lo fundamental en este punto es que la disputa en torno a "cuestiones operativas" se torna central en términos estratégicos, ya que cada proyecto se concibe a sí mismo como la mejor manera de antagonizar con el relato que defiende al terrorismo de Estado o lo relativiza. Entonces, no es una cuestión meramente operativa, sino que es eminentemente de política hegemónica.

En esta disputa intra-coalición por los aspectos operativos e instrumentales se perfilaron las hipótesis de política que dieron forma al diseño del Museo que se verá y evaluará en el período 2011 – 2015. Una vez lograda la victoria para que el Museo de la Memoria, en tanto política del Estado rosarino, se base en los significantes de memoria, verdad y justicia en contraposición a los de perdón, olvido y reconciliación, quedaba en el aire la pregunta estratégica *¿cómo recordar?* El perfil de producción ayudará develar cómo se resolvió esta incógnita.

2.5 Hipótesis en el diseño del Museo de la Memoria.

Este largo recorrido por la historia de la institución tuvo por objetivo generar los insumos necesarios para el trabajo de reconstrucción de las hipótesis que subyacen en el proceso de formación y consolidación del Museo de la Memoria en tanto política pública de memoria. Con esta sólida base puede pasarse al momento de ponerlas sobre el papel. La historia que se plasma en este capítulo permite identificar tres momentos: a) creación del Museo, b) pelea por la instalación en sede definitiva, c) diseño del Museo una vez conseguida la posesión sobre la sede definitiva. En cada uno prevalecieron actores diferentes e ideas diversas sobre qué imágenes de la memoria colectiva debían instalarse en el Museo y, fundamentalmente, cómo debían ser mostradas o trabajadas por la institución. En este sentido, existen, se cree, dos grandes actores intervinientes en esta primera parte de la historia: por un lado, el grupo de "fundadores" del Museo (sobrevivientes de la última dictadura, familiares de las víctimas y miembros del Concejo deliberante de Rosario), y que luego se institucionalizó en las sucesivas Comisiones Directivas[72] del Museo; y por el otro, la dupla directiva del período (Rubén Chababo y Viviana Nardoni). Finalmente, están los trabajadores del Museo (mandos medios y núcleo operativo) que en el proceso diario de implementación fueron dando la forma final del perfil de producción, pero de ellos y ese proceso se encargarán el capítulo 3 y 4.

Como plantea Daniel Hernández (2015), muchas políticas no se deciden, sino que se forman a través del juego de múltiples actores a lo largo del tiempo. Esto es, básicamente, lo que Henry Mintzberg y Jan Jorgensen llaman *estrategias emergentes* (1995), es decir, aquellos caminos que tomó una política pública al momento de saltar desde el papel del diseñador, o diseñadores, al territorio en su ejecución. Para reconstruir tanto la política diseñada como la efectiva la primera tarea de la evaluación es establecer la teoría subyacente en la política evaluada, es decir, identificar los objetivos perseguidos, las actividades que se piensan deben realizarse para alcanzar estos cambios, los factores contextuales que pueden influir sobre la aplicación de la política y sobre su potencial para conseguir el impacto deseado y las interrelaciones entre todos ellos (Díez López, 2004: 63). Con esta intención, a lo largo del

[72] Se recuerda que, según el artículo 7 de la ordenanza de creación del Museo, la Comisión Directiva se compone de 8 miembros, todos deberán tener una "trayectoria comprometida con los Derechos Humanos y la Democracia". Cuatro de ellos son propuestos por el Concejo Deliberante de la ciudad y los otros cuatro son propuestos por los organismos de DDHH de Rosario. A su vez, se le asigna como misión conducir junto con el director la gestión del Museo, sin embargo, todavía no ha reglamentado cómo se dará ese trabajo conjunto y se han generado varias tensiones con la anterior dirección que derivaron en que sus miembros se apoyen en la Comisión de Derechos Humanos del Concejo Municipal para lograr este cometido.

capítulo 2 se ha trabajado con los principales protagonistas de la política evaluada y con los grupos sociales que tienen un interés en la política: los miembros de la primera "Comisión pro-Museo de la memoria", los políticos y militantes de DDHH involucrados en la gestión del Museo desde la Comisión Directiva, el primer director de la institución y la actual directora; también se trabajó con la base documental (diarios, documentos oficiales, normativa, etc.) que se aloja en la propia organización o se encuentra disponible online. El objetivo fue tornar explícitas las teorías que guían las iniciativas y, teniendo este insumo como línea de base, contrastarlo con las acciones efectivas en la implementación, las cuales serán desarrolladas cuando se reconstruya el perfil de producción en el capítulo 4.

2.5.1 Primeras hipótesis: el grupo de legisladores y fundadores

El texto normativo que crea al Museo contiene una primera idea sobre cómo debería funcionar. Allí, en sus dos artículos iniciales, se marca que su objetivo principal es reconstruir, proteger y cultivar la memoria colectiva sobre los horrores del terrorismo de Estado (Artículo 1) y, para esto, contará con dos áreas centrales, una de carácter testimonial, donde se conservarán las huellas del horror y otra destinada a la creación de conciencia, donde se llevarán a cabo todo tipo de actividades vivas que contribuyan al objetivo de impedir el olvido (Artículo 2). Así, plantea más adelante la ordenanza, el Museo logrará levantarse como *un legado para que las futuras generaciones comprendan* las raíces, las características y los alcances de la catástrofe, en el compromiso mayor de evitar su repetición (anexo al Artículo 9. Resaltado propio).

Como se planteó más arriba, Roberto Bereciartua, concejal que presenta el proyecto de Museo, afirma que él buscaba crear "*(…) una institución en donde se eduque a las generaciones venideras en los valores democráticos y en los DDHH, que se diferencie cuando el Estado atenta contra la vida de cuando lo hace un civil, contra el <<algo habrán hecho>>. Yo imaginaba un Museo lleno de alumnos, que sea una escuela de DDHH. Concientizar, pero sin ser macabro, sin sangre*"[73]. Por otro lado, Martha Díaz, en tanto miembro de la Comisión pro-Museo de la Memoria[74], afirma que el objetivo era "*preservar las evidencias (documentos y testimonios) y mostrarlas. Todo esto para que se conociera lo que pasó y la gente se anime a aportar su testimonio y los documentos que tenía (…) [la idea de un museo] surge por la cantidad de material, de evidencias que se encontraban dispersas en la sociedad civil. Además de ser un lugar de guarda y exposición del material, también se lo pensó como lugar de contención. Que exista un lugar donde los sobrevivientes, los familiares y los vecinos que habían visto algo, pero todavía tenían miedo de hablar, tengan dónde expresarse y sentirse oídos. Tener un espacio de contención documental, humana y de duelo (…) y que sea estatal es una forma de que el Estado se disculpe por lo que hizo*"[75].

[73] Entrevista realizada el 03/09/2018. Tal vez esa última referencia sea una forma de responder a la posición de Chababo contra una "memoria literal".

[74] Se recuerda que esta comisión se forma luego de presentado el proyecto de ordenanza en el mismo 1996 cuando ex presos y familiares de víctimas del terrorismo de Estado se enteran de la iniciativa. La comisión se creó dentro del propio concejo municipal como un órgano mixto con el objetivo de asesorar en el proceso legislativo.

[75] Entrevista realizada el 30/08/2018.

Este rol de contención documental explica que una de las primeras áreas del Museo, cuando aún no se había concursado la dirección, fuera la de investigación que se encargó de recibir testimonios y documentos.

De esta forma la hipótesis de este grupo se puede formular en los siguientes términos: establecer un espacio estatal que contenga y transmita los testimonios de víctimas y sobrevivientes del terrorismo de Estado a través de actividades de concientización logrará un efecto reparador en las víctimas del terrorismo de Estado y sensibilizará a las nuevas generaciones, de forma tal de garantizar la no-repetición de los hechos sucedidos entre 1976 y 1983.

2.5.2 Segundo conjunto de hipótesis: la dupla directiva

El segundo conjunto de hipótesis detectado corresponde a los proyectos de la dupla directiva del período. El primer director del Museo sintetiza su postura al poner en relieve los sentidos que despierta el arte buscando en el espectador una interrogación que lo lleve a explorar esa memoria de la desaparición (Chababo en Lorenzano y Buchenhorst, 2007: 144). Esto se explicita en la web institucional del Museo cuando afirma: "con la mediación del arte y la literatura, la escena del Museo narra la historia política desde el presente, proponiendo un lugar de interpretaciones en el que el público participa a través de sus sentidos y su reflexión". Por su parte, la actual directora del Museo, Viviana Nardoni, afirma que al momento de presentar el proyecto para la instalación del Museo en su sede definitiva se plantearon toda una serie de objetivos respetuosos de la ordenanza de creación y para lograrlos se decidió explotar el soporte del arte contemporáneo como mediación que facilite la tarea instructiva y pedagógica del lugar; por otro lado, *"(…) el proyecto museístico se basa en la metáfora frente a lo que querían otros actores porque creímos que los horrores debían conservarse en los sitios donde sucedieron. Este edificio no fue un Centro Clandestino de Detención, sino un sitio de perpetradores, de planificación (…) Los organismos o, mejor dicho, sus miembros más involucrados en el Museo, pretendían un relato documental, con puros testimonios y fotos de víctimas y familiares. Nosotros pensamos que eso era cristalizar al Museo y su potencial (…) En el relato de su muestra permanente, en las muestras transitorias y en las acciones de todos los departamentos se muestra la intención de no cristalizar al Museo en el período 76-83 ni en la geografía de Rosario. Esto parte de la idea de entender los procesos de la historia, la dictadura comienza el 24 de marzo, sí, pero para entenderla hay que desandar un largo camino*"[76]. Por su parte, Chababo sintetiza: "(…) *con el arte podíamos decir cosas que de otra forma no se podían decir. El arte es una vía regia en ese punto, con la metáfora. El arte no cierra discursos, abre los sentidos, entonces me parece que hay una potencia distinta. Es una forma bella de acercarse a lo complejo*"[77].

Respecto a la estructura organizacional del Museo y su agenda de actividades, Chababo plantea que él aspiraba a generar un Museo que tuviera en el horizonte el terrorismo de Estado, pero abierto al diálogo contemporáneo sobre DDHH y moviendo siempre los límites de la interrogación. Más allá de los límites planteados por la ordenanza de creación, su

[76] Entrevista realizada el 18/09/2018.

[77] Entrevista realizada el 11/09/2018.

objetivo era "(…) *Pensar otros procesos políticos en América latina y en el mundo de nuestro tiempo, pero también contemporáneas a la última dictadura, o cuestionarnos por la eficacia de la memoria, por la significación de los DDHH, no tenerles miedo a visiones diferentes sobre la época pero que también contribuyeron al campo de los DDHH. Por esto abrimos el juego y el campo de reflexiones con la agenda de actividades, las muestras transitorias. (…) El único límite, la única frontera, era y es el discurso de los militares, de los torturadores. Porque tengo bien claro la cuestión jurídica, que no puede homologar al Estado con las organizaciones armadas. Pero, teniendo en claro eso, hay que abrir los debates para evitar que vuelvan a pasarnos estas cosas*"[78]. Respecto al rol de lo contemporáneo, la actual directora remarca su importancia cuando se la consulta por la evolución de la estructura organizacional del Museo: "(…) *los demás departamentos [Articulación Territorial e Investigaciones Jurídicas e Históricas] surgen a partir de las necesidades de trabajar sobre las continuidades del método represivo en democracia. Las violaciones a los DDHH que no sólo involucran la persecución ideológica sino la violencia policial, la violencia de género, las desigualdades económicas, las reivindicaciones de los pueblos originarios, etc. El Museo intenta ampliar el debate en ese sentido*"[79]

De esta forma, este segundo conjunto de hipótesis puede ser sintetizado de la siguiente forma: respetando los lineamientos originales de la ordenanza de creación que establecía dos núcleos (uno testimonial y otro de creación de conciencia), existe la necesidad de ampliar los límites temporales, geográficos y temáticos que la misma ordenanza impone al Museo[80]. Esta hipótesis se refleja en la web institucional al marcar que el objetivo del Museo es promover el acceso al conocimiento y la investigación sobre la situación de los derechos humanos y la memoria social y política a nivel local, nacional y en Latinoamérica[81], en contraposición al objetivo específico establecido en el artículo 1° de la ordenanza de creación. Para entender la última dictadura cívico-militar es necesario comprender los procesos políticos de larga duración en América latina y Argentina y para crear conciencia en los valores democráticos y en los DDHH resulta necesario llevar adelante actividades culturales diversas mediante la mayor cantidad de lenguajes posibles no solamente el museológico. Finalmente, una

---

[78] Ibídem.

[79] Entrevista realizada el 18/09/2018.

[80] En este sentido, Chababo plantea cuál era su visión para el Museo: *"El objetivo principal era construir una institución ejemplar en DDHH, en la reflexión y la mirada sobre los DDHH. Era fundamental tener una biblioteca especializada y en trabajar con lo que el arte contemporáneo estaba elaborando sobre la temática. Una institución que no estuviera atada a una reivindicación militante del pasado porque así sólo le hablamos a la "tribu" cuando a los que tenemos que convencer es a los que no son parte del micro mundo de los DDHH. Por esto abrí el juego y el campo de reflexiones con la agenda de actividades, muestras transitorias. Mi miedo era el de la sombra de la cristalización del discurso y las acciones. Sin miedo a la confrontación. El único límite, la única frontera, era y es el discurso de los militares, de los torturadores. Porque tengo bien claro la cuestión jurídica, que no puede homologar al Estado con las organizaciones armadas. Pero, teniendo en claro eso, hay que abrir los debates para evitar que vuelvan a pasarnos estas cosas. Por eso en la muestra permanente está, por ejemplo, La Memora que ensancha los márgenes: habla de las víctimas de la violencia, pero en toda América latina y desde la conquista hasta hoy. Los medios predilectos eran las muestras transitorias, los debates, los ciclos de cine, la biblioteca".*

[81] Más información al respecto en (consultado por última vez el 18/50/2019):

https://www.museodelamemoria.gob.ar/page/elmuseo

contribución específica del Museo al sistema democrático deberá ser incorporar a su agenda la discusión, el debate y el monitoreo sobre las violaciones actuales a los DDHH.

2.6 Recapitulación

Como cierre de este capítulo, se hará un repaso por los puntos que son de absoluta relevancia para la lectura de los restantes:

1) El rol de la coyuntura política macro en el desarrollo de las dinámicas locales. En la exposición realizada hasta aquí se ha demostrado que las sucesivas políticas en materia de DDHH y enjuiciamiento por delitos de lesa humanidad en los gobiernos de Raúl Alfonsín, Carlos Menem y Néstor Kirchner tuvieron un impacto relevante en la historia particular del Museo de la Memoria de Rosario. En los dos primeros gobiernos se crearon las condiciones para la consolidación de los actores más relevantes del movimiento de DDHH, tanto nacional como local, a partir del carácter identitario que tuvieron sobre él el reclamo contra las leyes de punto final (1986), obediencia debida (1987) y los decretos de indultos (1989-1990). Finalmente, el cambio radical en las políticas nacionales iniciado en 2003 sirvió de impulso al proceso inicial del Museo de la Memoria para, por un lado, debilitar la presencia en Rosario del actor militar y su discurso reivindicativo del terrorismo de Estado y, por el otro, focalizar los esfuerzos en concretar el traslado a la sede definitiva y en debatir sus contenidos operativos.
2) El Museo de la Memoria implicó un intento local de antagonizar con iniciativas del gobierno nacional. De esta manera, el movimiento de DDHH actuó de forma autónoma respecto de los organismos nacionales, hegemónicos en el campo. Desde el ámbito local comenzaron a desplegar acciones de protesta y memoria a partir de historias, actores, territorios e identidades propias, aunque vinculadas con otras por tener en común el marco de la última dictadura cívico-militar. Lo central es que antes las acciones del gobierno nacional de clausura política y judicial aparecen respuestas locales con autonomía. Esto implicó la consolidación del ámbito local como espacio para la disputa sobre cuestiones que surgen en la agenda pública nacional, es decir, un redescubrimiento de la política local más allá de la prestación de los servicios básicos de todo municipio, un fenómeno muy propio de la década de los ´90.
3) En la disputa por la sede definitiva se catalizaron los debates por los contenidos del proceso de memoria que se desencadenó con la creación del Museo. El edificio que hoy ocupa la organización se transformó en un territorio de memoria en disputa. En ésta se transparentaron los argumentos tanto de la coalición pro-Museo como de la coalición apologista y reivindicadora del terrorismo estatal. Así, aparece un claro mapa de actores en el que la coalición pro-Museo reivindica una memoria condenatoria del terrorismo de Estado, repudio a las leyes de Alfonsín y los decretos de indulto de Menem y exigen mecanismos concretos de memoria, verdad y justicia como garantías de la no repetición; por su parte, la coalición de defensores o apologistas del terrorismo de Estado enarbolaron una memoria justificadora del accionar de la última dictadura cívico-militar, en la que el perdón y la reconciliación eran los objetivos centrales. Como ya se dijo, a partir de 2003 esta coalición prácticamente queda derrotada y deja de ser un peligro por las nuevas políticas de DDHH nacionales, eso combinado con la puesta en funcionamiento del Museo en la sede transitoria hicieron que la tensión en el plano de las formas de la memoria cobre protagonismo en la política que se está evaluando.
4) Así como sucede en otros ámbitos de políticas, decidir sobre la memoria genera costos que no todos están dispuestos a correr. En el caso del Museo de la Memoria de Rosario, la iniciativa del

movimiento de DDHH local tuvo una recepción tal en el poder legislativo de la ciudad que la intendencia no tuvo mucha más alternativa que aceptar una política de memoria que no buscó y que, hasta cierto punto, no le interesaba en 1998.

5) Una vez resulta la disputa por los contenidos y consolidada la hegemonía de la coalición pro-Museo, surge el clivaje interno en esta coalición en torno a las cuestiones operativas del Museo. Estos actores (sobrevivientes, organismos de DDHH y concejales participantes en el debate 1996-1998, por un lado, y la dupla directiva del Museo, por el otro) comparten un núcleo consolidado de valores, ideas y creencias, el diferendo entre ambos surgió al momento de definir los proyectos de gestión. Lo fundamental acá es que la disputa en torno a "cuestiones operativas", que en este trabajo se llaman perfil de producción de una política pública, se tornan centrales en términos estratégicos, ya que cada proyecto se concibe a sí misma como una mejor manera de antagonizar con el relato que defiende al terrorismo de Estado o lo relativiza. Entonces, el sesgo que tenga un perfil de producción no es una cuestión meramente operativa, sino que es eminentemente de hegemonía.
6) El debate al interior de la coalición pro-Museo fue sobre la manera más efectiva y fiel de recordar y transmitir la memoria de la última dictadura. Esto no sólo implicó una disyuntiva entre recordar a través del testimonio puro o a través de las metáforas del arte, sino también por los límites temporales y geográficos sobre los que el Museo debía trabajar. Nardoni lo explicitó de la siguiente manera: "Los organismos o, mejor dicho, sus miembros más involucrados en el Museo, pretendían un relato documental, con puros testimonios y fotos de víctimas y familiares. Nosotros pensamos que eso era cristalizar al Museo y su potencial (…) En el relato de su muestra permanente, en las muestras transitorias y en las acciones de todos los departamentos se muestra la intención de no cristalizar al Museo en el período 76-83 ni en la geografía de Rosario. Esto parte de la idea de entender los procesos de la historia, la dictadura comienza el 24 de marzo, sí, pero para entenderla hay que desandar un largo camino".

CAPÍTULO 3: Estructura organizacional del Museo de la Memoria.

Para lograr una evaluación sólida de la política elegida resulta fundamental realizar una descripción general de la organización en la que se encarna. Esto implica realizar una recuperación de las estructuras que articularon las acciones de la organización durante el período 2011 – 2015. Para ello se han usado cinco dimensiones: estructura organizacional, los públicos del Museo, presupuesto y recursos, inserción institucional y normativa que lo sustenta. Se cree que con esta información se tendrá una idea acabada del objeto de esta evaluación.

En el presente capítulo la descripción buscará reflejar la evolución de esta estructura, el análisis sobre sus flujos de trabajo y tipos y niveles de producciones quedará para el siguiente. Se mostrará la estructura en su evolución desde sus primeros años hasta tal como funcionó durante el año 2015, que es el "punto de llegada" para el período de producción evaluado. En esta evolución, la polémica entre proyectos de gestión al interior de la coalición pro-Museo será el eje articulador. Para continuar con el hilo de pensamiento iniciado en el capítulo anterior, se reflejarán las diversas decisiones relativas a la división del trabajo y su coordinación a partir de cada departamento individual pero puestas en el marco de la polémica entre proyectos de gestión. De esta manera se podrá apreciar cómo ella marcó el pulso evolutivo de la estructura organizacional del Museo. En este sentido, la hipótesis que en este capítulo se intentará demostrar plantea que dicha polémica se refleja, en primer lugar, y antes que en el perfil de producción propiamente dicho, en la estructura organizacional. Es decir, el organigrama del Museo refleja la convivencia de estos proyectos, o mejor dicho, la influencia de las hipótesis de cada proyecto en el perfil de producción de la organización.

3.1 Evolución de la estructura organizacional

Henry Mintzberg, en su ya clásico texto *Diseño de organizaciones eficientes* (1991), marca que toda organización, sin importar el nivel de complejidad en su estructura y objetivos, se enfrenta a dos tareas fundamentales: dividir el trabajo y coordinarlo[82]. De esta manera, desarrolla cinco formas de coordinación que forman un continuo desde un nivel mínimo en la complejidad de las tareas desarrolladas hasta niveles superiores: ajuste mutuo, supervisión directa, estandarización de procesos de trabajo, normalización de resultados y normalización de habilidades (o adoctrinamiento en valores). Desde el punto de vista del autor, la elección de las formas de división y coordinación del trabajo dentro de una organización *debería* responder a un único criterio: la eficiencia. Sin embargo, en la realidad fáctica sucede que los criterios son múltiples. En el caso del Museo de la Memoria de Rosario, su estructura organizacional no sólo fue diseñada a partir de seleccionar los medios más eficientes para el cumplimiento de sus objetivos, sino, también, a partir de la convivencia de dos proyectos de

[82] Mintzberg lo sintetiza de esta forma: "*Cada actividad humana organizada -desde la fabricación de cacharros hasta poner un hombre en la Luna- da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos: la división de trabajo entre varias tareas a desempeñar y la coordinación de estas tareas para consumar la actividad. La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas*" (1991, 6).

gestión, cada uno con sus respectivos objetivos. De esta manera, se podría argumentar que el criterio eficientista sigue presente, en última instancia, en el diseño de la organización, pero con miras a múltiples objetivos y proyectos.

Como ya se dijo, si bien estos proyectos comparten un núcleo profundo de ideas, valores y creencias, se debaten acerca de la mejor manera de incidir en la construcción de la memoria sobre la última dictadura cívico-militar. Así, el Museo posee para 2015 ocho departamentos que acompañan a la dirección y a la Comisión directiva: Educación, Articulación territorial, Biblioteca, Centro Documental, Investigaciones históricas y jurídicas, Comunicación y prensa, Administración y RRHH y Producción. A continuación se intentará mostrar la evolución de dicha estructura.

3.1.1 Dirección y Comisión directiva

Como punto de partida para analizar la estructura organizacional, se debe señalar lo que dice la ordenanza de creación del Museo. En sentido, en sus artículos 2 y 7 hace precisiones en dos esferas distintas. En el primer artículo, establece las dos grandes áreas de acción que el Museo deberá tener: "*para el desarrollo de sus fines [contará] con dos áreas centrales: una de carácter testimonial, donde se conservarán las huellas del horror con un lugar específico destinado al recogimiento; y otra destinada a la creación de conciencia, donde se llevarán a cabo todo tipo de actividades vivas que contribuyan al objetivo de impedir el olvido*". Sin precisar a qué se refiere con "actividades vivas" deja la puerta abierta para que la organización desarrolle todo un menú de acciones que vaya más allá de las funciones tradicionales de un Museo relacionadas con el resguardo, la preservación y exposición de objetos materiales e inmateriales tal como establece el ICOM[83].

Por su parte, el artículo 7 se dedica a la forma de gobierno y gestión que el Museo posee. Ya se ha dicho en el capítulo 2 que la organización posee una forma mixta de conducción compuesta por tres actores: una Comisión Directiva, un director y un Consejo Técnico. En los hechos sólo han funcionado los dos primeros, con los actores y dinámicas ya reseñados. A su vez, en el texto legislativo se destaca una redacción difusa sobre la división de trabajo entre los cuerpos y de la forma de coordinarlo, situación que no fue subsanada por posteriores reglamentaciones o nuevas ordenanzas. En los hechos el conjunto de departamentos responde funcional y jerárquicamente a la Dirección. Lo mismo sucede con la Secretaría de Cultura de la municipalidad, de quien depende el Museo, que reconoce a quien ocupe ese cargo como interlocutor válido, tanto en términos administrativos como de gestión.

Una de las tareas fundamentales en todo museo consiste en el trabajo con las muestras y exhibiciones. Esta labor se suele concentrar en el rol de curador, que es quien se encarga de pensar conceptualmente una muestra y diseñar su montaje. De esta manera, el curador es el

[83] El Consejo Internacional de Museos, dependiente de la UNESCO, es la mayor organización internacional de museos y profesionales de los museos, cuya finalidad es investigar, perpetuar, perennizar y transmitir a la sociedad el patrimonio cultural y natural mundial, presente y futuro, tangible e intangible. Su trabajo consiste en establecer estándares profesionales y éticos para las actividades de los museos. A su vez, funciona como foro de expertos, haciendo recomendaciones sobre cuestiones relacionadas con el patrimonio cultural, promoviendo la creación de capacidades y el avance del conocimiento. Fuente (consultada por última vez el 02/02/2018): https://icom.museum/es/sobre-nosotros/misiones-y-objetivos/

encargado de seleccionar la temática a trabajar, los elementos, objetos, dispositivos y mecanismos a utilizar y crear el guion museográfico en el que se plasma el relato que da sentido y articula al objeto conceptual con los físicos (Betancourt Salazar, 2012). En el caso del Museo de la Memoria no existe un área específica que cumpla este rol. Como se dijo en el capítulo anterior, la muestra permanente existente fue pensada y producida por la dupla directiva del Museo. En las entrevistas realizadas tanto a Chababo como a Nardoni se explicita que dicha situación se sostuvo una vez finalizado el período de transición entre la sede provisoria y la definitiva y se extendió, en todo el período de estudio, para la selección de las sucesivas muestras transitorias[84]. Esto implica una centralización del trabajo curatorial de la organización en su cumbre estratégica. El departamento de producción, de nuevo, según las entrevistas realizadas, participa en el proceso como consulta y para el trabajo de montaje de las muestras[85].

Con estas precisiones sobre la forma de gobierno y administración de la organización, tanto hacia dentro como hacia fuera, se pasan a detallar la sucesión de "cambios evolutivos" en la estructura de departamentos.

3.1.2 Departamentos de Educación

El Departamento de Educación es fundacional del Museo. En este punto coinciden todos los entrevistados. A partir del aporte realizado por voluntarios, el departamento comenzó a funcionar desde el momento mismo en que la Comisión directiva se instaló en la sede provisoria en marzo de 2001. Esto se debe, fundamentalmente, por el peso que le adjudica el grupo de fundadores del Museo a la función pedagógica en el proceso de transmisión. Se recuerda que Roberto Bereciartua, concejal que presentó el proyecto original de creación, buscaba crear "una escuela de DDHH".

El departamento se enfoca en trabajar con el público escolar (profesores y alumnos) la cuestión específica de la transmisión de la memoria. Su principal función consiste en poner a disposición de la comunidad educativa la temática específica del Museo mediante encuentros didácticos con alumnos y docentes de los distintos niveles de enseñanza (Informe de gestión 2011: 25). El objetivo general del área es poder narrar y transmitir a las generaciones que no vivieron el período, las causas y consecuencias de la última dictadura militar, las características del terrorismo de Estado, pero también reconstruir junto a ellas nuestra historia colectiva. Establecer un diálogo intergeneracional para hacer del pasado un territorio constante de interrogación y aprendizaje, a través de actividades de reflexión, pero también lúdicas, escuchando las necesidades y las inquietudes tanto de los alumnos como de los docentes (Informe de gestión, 2012: 3). Reflexionar sobre el presente también es un objetivo del departamento, ya que promueve actividades en las que se reflexiona sobre la vida en democracia, reafirmando los valores de memoria, verdad y justicia (Informe de gestión, 2013: 3).

[84] Cabe recordar lo dicho por ambos miembros de la dupla directiva en la nota al pie número 57.

[85] Entrevista a la coordinadora del departamento de producción realizada el 03/10/2018.

El eje de trabajo del departamento es la relación con el sistema escolar. En palabras de su coordinadora (quien fuera parte de aquel grupo de voluntarios que inició el área): "la idea es, además de dictar contenidos sobre la temática y que contextualicen su historia, dar herramientas a los docentes sobre cómo transmitir y construir memoria"[86].

La centralidad temática de la última dictadura cívico-militar en la agenda de trabajo del departamento se debe a la presencia gravitante de los miembros de las sucesivas Comisiones directivas y a la actitud prescindente que adoptó Chababo respecto al área. Si bien valora de sobremanera el rol que cumplió y cumple en la organización, él explicita que su aspiración era generar un espacio con un perfil distinto: que incorpore a su agenda la vigencia de la violencia estatal sobre los jóvenes en plena democracia[87]. Un intento en este sentido derivó, en 2014, en que el programa del departamento que trabajaba el vínculo pasado-presente desde esta perspectiva se autonomice, con aval de la dirección, y se transforme en el departamento de Articulación territorial.

Hecha esta salvedad, los productos del departamento son:

-Recorridos mensuales destinados a docentes de la ciudad con el fin de que los docentes puedan convertirse en agentes multiplicadores y guiar a sus propios alumnos en las visitas al Museo.

-Jornadas de capacitación en memoria y DDHH para docentes avaladas por el Ministerio de Educación de la provincia de Santa Fe.

-Producciones audiovisuales generadas en el Programa Ver para Saber, en el que participaron durante 2015 una total de 112 alumnos y 11 docentes de 4 escuelas de diferentes zonas de la ciudad.

-Capacitaciones para residentes, voluntarios y pasantes que transitan por el Museo durante el año. Las capacitaciones se centran en la temática de memoria y Derechos Humanos haciendo hincapié en los procesos históricos locales.

-Visitas guiadas a delegaciones escolares de todos los niveles de enseñanza. En 2015, participaron de los recorridos 3351 estudiantes, 303 docentes y 139 escuelas.

-Cursos online de capacitación "Educación en Derechos Humanos y transmisión de Memoria".

3.1.3 Departamento Biblioteca "Raúl Frutos"

Otra área que se puede denominar fundacional es la Biblioteca *Raúl Frutos.* Ella surgió a partir del trabajo de voluntarios (una de las participantes de ese grupo es la actual coordinadora) y de sobrevivientes que habiendo trabajado en otras bibliotecas decidieron

[86] Entrevista a la coordinadora del departamento de educación realizada el 19/09/2018.

[87] Ya se ha citado el deseo de Chababo cuando dice: "*El departamento de educación es fundacional del Museo, por eso yo intervengo poco en él durante todo el período. Mi sentir es que los chicos de hoy primero tienen que saber la policía los puede matar hoy y después enterarse del terrorismo de Estado. Pero, bueno, el departamento de educación se encargó de esto último y de lo otro me encargué sumando actividades y luego con el proyecto de Jóvenes y memoria [desde 2012] que explora el vínculo pasado-presente*".

aportar su conocimiento allí. Del mismo modo, Chababo le otorga, en su narración, un rol central para su proyecto de gestión. Él veía en este espacio "la potencialidad de activar debates que ampliaran las fronteras temporales y geográficas de la temática".

De los documentos institucionales se desprende que el departamento es planteado como un espacio de consulta y reflexión, que contribuye a la investigación y garantiza el derecho de acceso a la información. Su colección especializada en historia reciente, derechos humanos y memoria reúne libros, folletos, trabajos de investigación, material audiovisual y publicaciones periódicas, que abordan la temática desde distintos campos disciplinarios, como la sociología, la política, el derecho, la pedagogía, el arte, la literatura y la historia (Informe de Gestión 2011: 27). Entre los servicios que provee se encuentra la posibilidad de consultar en sala el material disponible, el servicio de préstamos a domicilio, la actualización de su sección del catálogo online de la red de bibliotecas municipales, se asesora a los usuarios en la búsqueda de la información, atención de consultas telefónicas y vía web, se realizan reservas de libros y publicaciones, préstamos en sala, investigación documental en otras bibliotecas y consultas a bases de datos en línea especializadas (Informes de Gestión 2011 y 2012). No sólo posee usuarios externos a la institución, la biblioteca provee servicios también a las otras áreas del museo. Por otro lado, como parte de las actividades de extensión cultural, interviene en la organización de presentaciones de libros (Informe de Gestión 2013: 7).

La coordinadora del departamento destaca que "[la] biblioteca nace con el nombre *Voces de la memoria* en el año 2001. En junio de 2013 se cambia el nombre por el de *Raúl Frutos"*[88], quien fuera bibliotecario, activo militante de las causas sociales, profesor de la carrera de Bibliotecología, miembro de la Asociación de Bibliotecarios Profesionales de Rosario y uno de los principales referentes y símbolo de la Biblioteca Popular Constancio C. Vigil, institución intervenida y perseguida durante la última dictadura cívico-militar. "Compañero y caminante incansable de su historia, su tiempo y su cultura. Falleció en la ciudad de Rosario el 21 de noviembre de 2012"[89].

El área biblioteca como objetivo estratégico se plantea recopilar y sistematizar recursos de información y proveer servicios a través de procesos, procedimientos y herramientas bibliotecológicas que permitan a los usuarios dentro y fuera del Museo satisfacer sus necesidades de información[90]. Desde su origen en 2001 la biblioteca *Raúl Frutos* comenzó a desarrollar su catálogo bibliográfico utilizando el software para el desarrollo de bibliotecas digitales y repositorios institucionales Greenstone. En el año 2013, en un intento de conseguir que la unidad de información se convierta en un centro más eficaz, con capacidad de poder gestionar de manera más eficiente sus recursos y la posibilidad de comunicación más viable con los usuarios, se toma la decisión de migrar los registros catalográficos al sistema integrado de gestión de bibliotecas Koha. Sumándose al proyecto presentado por el Centro informático de la Secretaría de Cultura a las reparticiones que la conforman y que posean

[88] Entrevista a la coordinadora del departamento Biblioteca realizada el 30/07/2018.

[89] Ibídem.

[90] Ibídem.

bibliotecas a fin de utilizar una herramienta en común y conformar un Catálogo Colectivo en línea[91]. Según comenta la coodinadora del área, las características principales de este tipo de aplicaciones son permitir la consulta en línea de registros bibliográficos, ofrecer información de los fondos, dónde localizarlos y tener la opción de reservarlos, según sus diferentes necesidades de información. Y para el interior de la organización contar con los módulos de usuarios, circulación e informe, optimiza el servicio.

Sintéticamente, los productos de la Biblioteca son[92]:

-Servicio de préstamo domiciliario y de consulta en sala de los 3600 tomos, las 240 publicaciones periódicas y los 650 DVD que componen el acervo del departamento.

-Listados bibliográficos especializados en base al material disponible en la Biblioteca.

-Formación de residentes de la carrera de Bibliotecología.

-Servicio de préstamo interinstitucional con el objetivo de colaborar en las actividades realizadas en otros espacios, tanto públicos como privados.

3.1.4 Centro Documental "Rubén Naranjo"

Creado formalmente en febrero de 2010, su origen se puede rastrear en los años de creación del Museo. Es el área que cumple la función de recabar y preservar los documentos y los testimonios dispersos que Martha Díaz marcó en su entrevista como central para la institución. A pesar de esta centralidad, el área se formalizó y profesionalizó en su labor 12 años después de creado el Museo. Hasta ese momento la tarea de recibir documentos y testimonios se concentraba en el área de investigaciones, pero sin ningún criterio archivístico preciso[93] y no recibía ningún tipo de tratamiento para ser puesta a disposición del público[94].

Teniendo como objetivo, entonces, poner en valor la documentación que el Museo recibió desde el momento mismo de su creación por parte de familiares, sobrevivientes y organismos de DDHH[95], el Centro Documental *Rubén Naranjo*[96] se focaliza en la recuperación, resguardo y difusión de la información histórica y colectiva proveniente de documentos públicos o privados (textos, fotografías, material audiovisual y oral) relacionados con la

[91] Ibídem.

[92] Ibídem.

[93] Entrevista al coordinador del departamento realizada el 03/10/2018.

[94] Entrevista a Viviana Nardoni realizada el 18/09/2018.

[95] Ibídem.

[96] Fue un artista, docente, militante, editor y escritor que nació en Buenos Aires en 1929, pero que adoptó a Rosario como su lugar de pertenencia, dedicando su vida a la cultura de la ciudad. Formó parte de variadas instituciones culturales de la ciudad, como así también del proceso de creación y fundación del Museo. Por otro lado, al morir en 2005, dejó un archivo personal de inigualable valor, compuesto de temas como: educación, arte, política, derechos humanos, dictadura, chicos de la calle, bibliotecas populares, Janusz Korczak, proyectos y creaciones editoriales. La gran parte de ese archivo hoy forma parte del acervo del Centro Documental bautizado con su nombre (web institucional del Museo de la Memoria).

historia reciente de Argentina y, especialmente, el terrorismo de Estado durante la última dictadura cívico-militar[97].

Como ya se dijo, hasta 2010 el Departamento Investigación cumplía el doble rol de recibir o gestionar la búsqueda de documentos relativos a la última dictadura cívico militar y, por otro lado, investigar[98]. Según el coordinador del departamento, la creación del Centro Documental fue en respuesta a la demanda de visitantes y usuarios del Museo que deseaban acceder a los documentos. En ese sentido, la primera tarea del equipo de trabajo fue darle un orden al material, reconstruir su historia, realizar acciones de preservación y comenzar con la tarea de digitalización. Todo esto con el objetivo de dar accesibilidad al material[99].

Tal vez convenga hacer un comentario sobre los 12 años de demora para la jerarquización en el trabajo sobre uno de los objetivos fundantes del Museo. Durante ese tiempo las sucesivas Comisiones directivas no intentaron una profesionalización del proceso de recepción de documentos y testimonios, materia prima fundamental de su proyecto de memoria. Sostuvieron el carácter artesanal, por así decirlo, del área. Por su parte, Chababo no muestra mayor interés en el área. Quien toma la tarea de jerarquizar el área, parecería ser, fue Nardoni. Ella, en su doble carácter de sobreviviente e historiadora, separó las tareas de recibir, conservar y difundir el material de la tarea de investigar sobre él.

El objetivo general del área es satisfacer las necesidades de información especializada en Derechos Humanos, historia reciente y terrorismo de Estado que investigadores y público en general canalizan a través del Museo. Para esto se plantean tres objetivos específicos: 1) recabar y conservar el material documental relativo al período 1976 – 1983, 2) dar difusión al material y 3) dar acceso libre y gratuito al mismo[100].

En el Centro Documental se desarrollan dos tipos de acciones. En principio, toda la documentación que ingresa es evaluada en virtud de su pertinencia, principalmente en casos de donación; se realizan tareas de conservación sobre objetos y documentos, los que luego son catalogados, indizados y digitalizados para consulta, preservando los originales. Por otro lado, se trabaja desde la formación, habilitando el espacio para pasantías y voluntariados, así como asesorando a quienes estén interesados en ampliar conocimientos sobre los procesos históricos regionales desde los años 60 (Informe de Gestión 2011: 26).

Sus productos son[101]:

-Dar acceso al archivo de fotografías, documentos personales y documentos legales para investigadores y público interesado.

---

[97] Entrevista al coordinador del departamento realizada el 03/10/2018.

[98] Ibídem.

[99] Ibídem.

[100] Ibídem.

[101] En el apartado 4.1.6.2 del próximo capítulo se desarrollarán con mayor detalle estos productos.

-Asistencia al Departamento de Producción en la generación de nuevas muestras temporarias mediante la búsqueda de materiales en el archivo del Centro.

3.1.5 Departamento de Articulación territorial

Este departamento promueve instancias de reflexión con jóvenes de la ciudad y la región sobre la participación política, social y cultural, a partir de la producción colectiva de conocimiento sobre problemáticas de vulneración de derechos en el presente (Web institucional). Su origen se remonta al año 2012 cuando, como parte del Departamento de Educación, surgen los proyectos *Colectivo de Miradas* y *Fábrica de Ideas*. El primero se focalizaba en el trabajo con las organizaciones territoriales de la sociedad civil y el segundo en la participación política de los alumnos secundarios. De esta manera, el Museo incorporó a su agenda de trabajo un eje del presente: por un lado, la cuestión de la participación política de las nuevas generaciones y su relación con transmisión de la historia reciente y, por el otro, el recrudecimiento de la violencia institucional contra los jóvenes de Rosario[102]. Es por esto que en este primer año se trabajó con centros de estudiantes de la ciudad de diferentes escuelas de la ciudad de Rosario (públicas, privadas y universitarias) en encuentros semanales de participación, diálogo e intercambio (Informe de Gestión, 2012: 6). Las actividades que se realizaron durante el 2012, fueron: la visita al ex centro clandestino de detención del Servicio de Informaciones; la participación en actividades del Museo; el trabajo con propuestas y actividades del Departamento de Educación consistentes en debatir sobre situaciones dilemáticas, análisis de textos, contraposición de noticias del pasado y la actualidad (Ibídem).

En 2013, se profundiza el trabajo sobre la línea vinculada a la violencia institucional. Se celebra un convenio con la Comisión Provincial por la Memoria de La Plata, y comienza la implementación local del programa Jóvenes y Memoria de dicha Comisión[103]. El Museo tomó a su cargo el rol de coordinar dicha implementación. El proceso de trabajo consiste en convocar a jóvenes que pertenecen a distintas organizaciones sociales y territoriales, con el

[102] Entrevista a la coordinadora del departamento de Articulación territorial realizada el 28/09/2018. La entrevistada relata que se incorpora al Museo en agosto de 2011 y recibe una demanda concreta de la dirección: pensar proyectos para desarrollar proyectos en el espacio llamado Centro Pedagógico. Espacio que se encontraba en el primer piso del edificio. No se suma automáticamente a educación, sino que lo hace cuando la coordinadora del departamento sabe de la demanda y solicita que lo haga desde Educación y, a su vez, colabore con los programas del departamento. A partir de la demanda de la dirección empieza a hacer un diagnóstico para conocer la dinámica del Museo y sus programas. Allí detecta un déficit relativo al vínculo entre el Museo y los actores de la sociedad civil que tratan la temática de los DDHH más allá de los organismos tradicionales. Este diagnóstico es compartido y apoyado por el director y subdirectora de entonces según se desprende de sus respectivas entrevistas.

[103] Este programa surge en el año 2002 desde la Comisión Provincial por la Memoria localizada en la ciudad de La Plata. "El punto de partida no fue sólo el mandato de recordar como imperativo ético de la educación en tiempos de democracia, sino el reconocimiento del derecho a la memoria de las nuevas generaciones. Es decir, la escuela no como vehículo para la transmisión de un legado sino como espacio para la apropiación de las experiencias pasadas" (web institucional). La propuesta consiste en desarrollar durante todo el año, un trabajo de investigación sobre el pasado reciente de la comunidad donde está inserta la escuela. No se fijan límites temporales precisos, sólo se insiste en la escala local y que el tema se inscriba en el eje temático elegido para ese año. Con el paso del tiempo, el programa se expandió por fuera de los límites de la provincia de Buenos Aires. Jóvenes y Memoria Rosario, coordinado por el Museo de la Memoria, es un ejemplo de esta expansión. Para mayor información relacionada al programa (consultado por última vez el 24/06/2017): http://jovenesymemoria.comisionporlamemoria.net/?page_id=24

objetivo final de lograr que ellos mismos realicen una investigación en relación a diferentes ejes (violencias, identidades, políticas, economías) y que refiera a la comunidad donde está inserta la organización, apuntando a la escala local (Informe de Gestión, 2013: 5). El objetivo no consiste en hacer repetir a los jóvenes los relatos de los mayores, sino que puedan ser re elaborados, poniéndolos en relación con su propia experiencia, investigando la historia y los problemas de su comunidad más cercana[104].

En 2014, el programa se separa del Departamento de educación y se transforma en un departamento autónomo. De esta manera, se genera una división temática de un público similar: el trabajo del Museo con los jóvenes se enfoca desde el primer departamento a partir de la transmisión de memoria en las nuevas generaciones y, desde el departamento de articulación territorial, a partir de la participación política y la agenda de DDHH vinculada con la juventud en la actualidad[105]. De esta forma, sin perder de vista los lineamientos originales de la formulación de la política se incorporó una cuestión que se instala en la agenda pública con posterioridad a la creación del Museo y teniendo como foco no ya la memoria del terrorismo de Estado sino construir conciencia en la ciudadanía respecto a las garantías propias del régimen democrático que la asisten.

De esta manera, los objetivos del departamento son[106]: 1) trabajar la problemática de los DDHH desde el territorio y el presente generando vínculos con el pasado, 2) ampliar los debates en torno a los DDHH y los actores implicados y 3) acompañar a las organizaciones territoriales en la construcción de las memorias del presente. En estos objetivos se plasma como supuesto, dice la coordinadora del departamento, una lectura de la idea de "nuevo emprendedores de memoria" que desarrolla Elizabeth Jelin[107] considerando como fundamental consolidar el vínculo entre el Estado (representado por el Museo) y las organizaciones de la sociedad civil que tienen en sus agendas las violaciones actuales a los DDHH. La idea era generar espacios para socializar experiencias de construcción de memoria y ciudadanía. El segundo supuesto era que existen otros actores, además del Estado y los organismos tradicionales de DDHH. Esto implica reconocer que existen memorias relacionadas a las violaciones a los DDHH que no provienen de sujetos relacionados con la última dictadura sino de las nuevas generaciones. La idea aquí era ampliar los debates y los actores implicados[108]. Aquí se ve, casi en su plenitud, el proyecto del director.

El principal producto del Departamento es la implementación y coordinación del Programa Jóvenes y Memoria destinado a grupos de jóvenes de organizaciones sociales, políticas y culturales. Tiene como objetivo promover en los jóvenes el sentido y la valoración crítica del

---

[104] Entrevista a la coordinadora del departamento de Articulación territorial realizada el 28/09/2018

[105] Ibídem.

[106] Ibídem.

[107] Esta idea es desarrollada por Jelin, entre otros textos, en *Los derechos humanos y la memoria de la violencia política y la represión: la construcción de un campo nuevo en las ciencias sociales*. FUENTE (consultado por última vez el 30/09/2018):

http://ides.org.ar/wp-content/uploads/2012/03/cuaderno2_Jelin.pdf

[108] Entrevista a la coordinadora del departamento de Articulación territorial realizada el 28/09/2018.

pasado y del presente como parte del proceso de construcción de su identidad. En el marco del programa se conciben capacitaciones y la realización de una investigación referida a problemáticas que vinculan pasado y presente.

3.1.6 Departamento de Investigaciones históricas y jurídicas

Este departamento se compone, por un lado, del Servicio de Orientación Jurídica, que busca facilitar el acceso a la información legal en materia de violaciones a los derechos humanos durante la última dictadura cívico-militar y una adecuada y efectiva articulación con organismos de derechos humanos y reparticiones públicas que se vinculen de alguna manera a la temática y, por el otro, del Centro de Estudios sobre historia reciente que busca generar desarrollos historiográficos con una perspectiva local.

3.1.6.1 Centro de Estudio sobre historia reciente:

Lo que hoy se conoce como Centro de Estudios tiene su origen en el departamento de investigaciones que se creó en los primeros años del Museo y que se dedicó, en los hechos, a recibir documentación desperdigada en la sociedad y a tomar testimonio a sobrevivientes y a familiares de víctimas del terrorismo de Estado en la ciudad. Sin embargo, ese acervo documental y testimonial no fue procesado de forma tal que se encuentre a disposición del público ni fue utilizado como fuente primaria para investigaciones sobre la temática. Como ya se dijo, no fue hasta el año 2010, con la creación del Centro Documental, que se comenzó a procesar el material acumulado. Así, comenzó a diferenciarse el trabajo archivístico del investigativo.

En paralelo, en 2011 se inician procesos para lograr establecer un área de investigación con mayor densidad. Ese año se realizó la "Semana de Testimonios" en la cual, básicamente, se ampliaron los testimonios disponibles en el Archivo Oral preexistente (Informe de gestión, 2011: 21). Ya en 2012, comienza a formalizarse el área de investigación del Museo con el establecimiento de una línea investigación clara: estudiar el accionar del terrorismo de Estado desde una perspectiva local. Sin embargo, en ese momento no contaba con personal asignado específicamente al departamento y dependía del impulso que le imprimía la subdirección del Museo[109].

El Centro es un área que se presenta a sí mismo como "un espacio interdisciplinario de formación e investigación que tiene como propósito generar y consolidar ámbitos de debate, intercambio, producción y difusión acerca del pasado reciente de la Argentina y de América latina" (web institucional)[110]. Según se desprende del Informe de gestión del año 2012, fue creado con el objetivo de construir un espacio local que retome tradiciones historiográficas nacionales e internacionales para elaborar un aporte novedoso al campo de estudios de la historia reciente. Apuesta al desarrollo de los aspectos locales de las temáticas que alberga el Museo, partiendo de la memoria construida socialmente como insumo básico para proyectar investigaciones con rigor histórico (Informe de gestión, 2012: 9). En este sentido, se deja en claro que el Museo crea este espacio no sólo por la labor misma de investigar hechos de su

[109] Entrevista al coordinador del Centro de Estudios en Historia Reciente realizada el 21/09/2018.

[110] FUENTE [consultado en julio de 2017]: http://www.museodelamemoria.gob.ar/page/c_de_estudios_intro

competencia sino, además, como forma de entablar y formalizar vínculos con instituciones académicas mediante la realización de debates, intercambios, estancias de estudio, etc (Ibídem). En este sentido, quien coordina el espacio destaca que el objetivo del Centro es estimular y actualizar los debates en torno a la temática de los DDHH y la memoria y generar vínculos con otros espacios que se dediquen a la misma labor de investigación[111].

Sus productos son[112]:

-La investigación en torno al caso de Ricardo Chomicki, ex detenido-desaparecido que fue acusado y juzgado como cómplice de los delitos de lesa humanidad ocurridos en Centro Clandestino de Detención Servicio de Informaciones. La investigación fue publicada en formato libro en 2014 por la Editorial Municipal de Rosario.

-La investigación sobre el accionar del II Cuerpo del Ejército en Rosario desde su creación en 1960 hasta 1990. La investigación finalizó en 2015 y fue publicada en 2018 bajo el nombre *Territorio ocupado* por la Editorial Municipal de Rosario.

-Archivo biográfico. El Centro de Estudios elabora un registro con los datos que se obtienen investigando cada uno de los casos que integran la colección Detenidos y/o Asesinados del Museo de la Memoria.

-La colección *Dejame que te cuente*. Se trata de la confección de trabajos histórico-literarios en formato de libros que, año a año, van integrándose a la muestra permanente del Museo. Cada ejemplar narra las historias de las víctimas del terrorismo de Estado, basándose en el archivo biográfico que el Museo construye de manera permanente en torno a las y los desaparecidos y asesinados de Rosario.

3.1.6.2 Servicio de Orientación Jurídica (SOJ):

El servicio fue creado en julio de 2014 con el objetivo de facilitar, en los interesados, el acceso a la información legal en materia de violaciones a los derechos humanos durante la última dictadura cívico militar (inicio de querellas, continuación de las ya iniciadas, rastreo de expedientes, inicio y seguimiento de trámites relativos a leyes reparatorias, etc.) y una adecuada y efectiva articulación con organismos de derechos humanos y reparticiones públicas que se vinculen de alguna manera a la temática (Informe de Gestión, 2014: 21).

En su diseño y funcionamiento el perfil del personal ha resultado fundamental. La coordinadora del espacio es abogada especializada en DDHH y participa como querellante en los juicios de lesa humanidad desarrollados en Rosario desde el reinicio de los mismos en 2010. También es empleada de planta permanente desde mucho antes a esa fecha, por lo cual el municipio le otorgó un permiso especial para participar de los procesos. En 2012 se acerca al Museo para consultarle al director a qué área municipal podía trasladarse para desarrollar un trabajo compatible con su trabajo en los juicios. Allí es que surge la posibilidad de incorporarse al Museo. Según el relato de la entrevistada, su actividad en los juicios la llevaba

[111] Entrevista al coordinador del Centro de Estudios en Historia Reciente realizada el 21/09/2018.

[112] Más información:

http://www.museodelamemoria.gob.ar/page/centro_de_estudios/idcat/1/title/Investigaciones+y+Proyectos

a ser fuente de consulta permanente de los ex presos y de los familiares sobre sus respectivas causas y trámites de reparación económica. Cuando comienza a trabajar en el Museo, y estas personas toman conocimiento, esa dinámica se replica en el Centro Documental. Comienza a recibir sobrevivientes y familiares de víctimas para orientarlas jurídicamente, demandaban ayuda respecto a los procesos penales y las leyes reparatorias para víctimas o familiares de víctimas del terrorismo de Estado. En 2014, ante esta situación, le propone al director generar el Servicio de Orientación Jurídica. El objetivo era, por un lado, no interferir en el trabajo diario del Centro Documental y, por el otro, jerarquizar este trabajo de orientación. Chababo recuerda esta situación y marca la oportunidad que vio y no pudo concretar: "*Lo ideal hubiera sido que el SOJ esté abocado también a las violaciones de DDHH del presente, pero el personal que se desempeña ahí es especialista en las querellas de lesa humanidad de la última dictadura. Entonces el perfil que del SOJ respondió a su personal más que a mis deseos*" [113].

Este espacio está principalmente dirigido a orientar a quienes han padecido las consecuencias de la última dictadura cívico militar en el ejercicio de sus derechos, brindando información y colaboración y tomando intervención de manera directa en aquellos casos en que sea necesario una acción judicial[114]. La creación del SOJ hizo que el Museo intervenga de forma directa en los procesos de lesa humanidad de Rosario (causas conocidas como Feced, Guerrieri, Klostzman, Villa Constitución y Vigil).

Los objetivos del Servicio son[115]:

- Acompañar, en clave jurídica, a los sobrevivientes y familiares en la construcción de su memoria y en el proceso de reparación. Esto implica comprobar ante un tribunal los hechos ocurridos.
- Perseguir y sancionar a los perpetradores del terrorismo de Estado en Rosario y la zona de influencia del II Cuerpo del Ejército.
- Recabar documentación para incorporar al acervo del Museo.

Respecto a este último objetivo, al igual de lo que sucede con el Centro de Estudios, entre el SOJ y el Centro Documental del Museo se genera un vínculo directo. El contacto con las víctimas redunda en un acrecentamiento del acervo del Centro Documental Rubén Naranjo, dado que muchas de las personas que se presentan acompañan diversos documentos que quedan para la consulta pública en el archivo del Museo (Informe de Gestión, 2014: 21).

La principal herramienta de investigación que utiliza el SOJ es el de la deposición, una modalidad histórica de las organizaciones de DDHH desde la reapertura democrática, la cual consta de tomar testimonio a los sobrevivientes y familiares del terrorismo estatal. Se trata de testimoniales administrativas brindadas en el Museo que se convierten en prueba documental para los juicios que correspondan, cuyos originales quedan archivados en el SOJ para futuras consultas. A su vez, se ofrecieron estos testimonios ante la Justicia Federal y los

[113] Entrevista realizada el 11/09/2018.

[114] Entrevista a la coordinadora del Servicio realizada el 10/10/2018.

[115] Ibídem.

trabajadores del área acompañan a los testigos al momento de prestar declaración en los tribunales (Informe de Gestión, 2015: 25).

Esto hace que sus principales productos sean:

-Acciones relativas a la implementación de los distintos beneficios previstos en las leyes reparatorias para sobrevivientes y familiares, tanto nacionales como provinciales.

-Acciones relacionadas con los juicios por delitos de lesa humanidad con contenido punitivo que se desarrollan en Rosario.

3.1.7 Departamento de Producción

El área actúa de forma transversal en todas las actividades que el Museo realiza, articulando con cada uno de los departamentos y satisfaciendo sus necesidades. A su vez, coordina junto con la dirección el calendario de programación y el préstamo de espacios para eventos de orden cultural dentro de las diferentes salas del Museo[116].

Como área de apoyo, dedica sus esfuerzos a la producción ejecutiva y creativa de las actividades y/o eventos a desarrollarse dentro o fuera de la institución, éstos pueden ser directamente coordinados por la Dirección o bien con el resto de los departamentos. Por otro lado, cuando el Museo presta sus instalaciones a terceros (Municipalidad, Universidades, ONG´s, etc.), el departamento actúa dando colaboración técnica para estas actividades. Sus principales productos son[117]:

-Diseño, producción, montaje y mantenimiento técnico de la muestra permanente instalada en la planta baja del Museo y las muestras transitorias instaladas en el espacio del primer piso.

-Brindar apoyo logístico y técnico en la participación del Museo en cuatro actividades programadas por la Secretaría de Cultura: Semana de la Lectura, Semana del Arte, XX Festival Latinoamericano de Video y Semana por la Identidad.

-Mantenimiento a la estructura del edificio del Museo.

-Producción artística y creativa para las acciones del Museo en relación directa con la dirección de la institución.

3.1.8 Departamento de Comunicación

De acuerdo a la revisión documental y las entrevistas realizadas, la principal tarea de este departamento consiste en generar el nexo entre el Museo y su contexto, comunicando sus actividades y mensajes de interés (tales como noticias relevantes de la temática o posicionamientos que el Museo establece respecto a los hechos de la coyuntura). Esto implica planificar la comunicación institucional del Museo, tanto de sus acciones diarias como de sus intervenciones permanentes y el concepto "Museo de la Memoria". Para esto trabaja en mayor medida con la dirección y con el departamento de producción. Esto implica ser un

[116] Entrevista a la coordinadora del departamento de producción realizada el 03/10/2018.

[117] Ibídem

área de apoyo para el resto de la institución[118]. Por otro lado, su objetivo es comunicar las acciones de la institución, más allá de la coyuntura, y crear y comunicar el concepto "Museo de la Memoria"[119].

Sus productos son:

-Difusión de las actividades del Museo a través del vínculo con los medios de comunicación social (vía gacetillas, newsletters, gráfica) y directamente con el público.

-Administración y actualización diaria de redes sociales y página web institucional.

-Gestión de diseño y ejecución de materiales de comunicación visual gráfica.

-Coordinación con el área de Comunicación Social de la Secretaría de Cultura y Educación.

-Administración del archivo de prensa.

-Gestión de coberturas fotográficas y audiovisuales, y su archivo, de las actividades del Museo.

-Tutoría de pasantes de la carrera de Comunicación Social.

3.1.9 Departamento de Administración y recursos humanos

Este departamento al igual que el anterior tiene por función dar apoyo desde su especificidad a las demás áreas del Museo. En toda organización, las unidades administrativas cumplen un rol fundamental, sin embargo, en una organización pública ese protagonismo se acrecienta dado que toda acción que necesite de financiamiento debe seguir las reglas y procedimientos preestablecidos como bien destacara Max Weber hace casi un siglo atrás. Por otro lado, la recepción del Museo no posee un anclaje formal en la estructura de la organización, sino que, por decisión de la dirección, sostiene su dependencia funcional con el departamento de administración al efectuar la rendición de las entradas vendidas diariamente[120].

Por todo esto, los productos del departamento son:

-Gestión del pago a proveedores ante la Dirección General de Administración Financiera y Presupuestaria de la Secretaría de Cultura para gestionar su pago.

-Preparación y confección de Afectaciones Preventivas.

-Administración y rendición de las rentas del Museo (general y especial[121]) y/u otros recursos provenientes de subsidios provinciales, nacionales e internacionales que el Museo recibe.

---

[118] Entrevista a la coordinadora del departamento de comunicación realizada el 21/09/2018.

[119] Ibídem.

[120] Entrevista a la actual directora realizada el 18/09/2018.

[121] Se denomina Renta general a aquellos recursos presupuestarios provenientes del cobro de impuestos, tasas, derechos o coparticipación federal y que anualmente son asignados en el presupuesto general de recursos y gastos. En cambio, Renta especial se denomina a aquellos recursos presupuestarios generados a partir del cobro por la provisión de servicios o bienes específicos por parte de las áreas estatales. En este sentido, la renta especial del Museo

-Confección y preparación de contratos con proveedores, pliegos de concursos de precios y licitaciones privadas.

-Cobro, administración y rendición de la caja chica.

-Realización de todo tipo de trámites administrativos relacionados con el personal.

En esta primera aproximación a la estructura organizacional del Museo salta a la vista que la misma no se mantuvo constante durante el período de estudio. Al comienzo del mismo existían únicamente el departamento de educación, la biblioteca y el centro de estudios como las tres áreas nucleares y fundacionales del Museo sumadas a los departamentos de producción y administración como áreas de apoyo, y el centro documental y el departamento de comunicación como las más jóvenes (recién creadas en 2010). Con el paso del tiempo se sumaron dos departamentos: en primer lugar, articulación territorial pasa de ser un programa del departamento de educación a tener un peso propio en la estructura y, en segundo lugar, en el año 2014 se crea el Servicio de Orientación Jurídica que se suma al Centro de Estudios para generar el departamento de investigaciones. Se propone pensar esta evolución de la estructura del Museo como una serie de especializaciones que implicaron el surgimiento de un concepto de memoria multidimensional. Visto de esta manera se puede apreciar el tránsito de esta política desde una memoria restringida a la transmisión (ya sea por la pedagogía y los testimonios, ya sea por el arte) a otra en la que se sumaron poco a poco la reflexión en torno a los vínculos entre historia, memoria y el rol de los archivos (con la diferenciación entre el Centro de Estudios y el Centro Documental), los rastros y apariciones de la memoria en los territorios del presente (con la autonomización del departamento de Articulación territorial) y la dimensión jurídica de la memoria y los DDHH (con la creación del Servicio de Orientación Jurídica[122]).

Este análisis consolidado de la estructura organizacional puede ser reconvertido al retomar el argumento central de este trabajo, según el cual el Museo de la Memoria de Rosario emerge de la convivencia de dos proyectos de gestión, uno protagonizado por sobrevivientes del terrorismo estatal y militantes de los organismos de DDHH de la ciudad en el que se busca la centralidad del testimonio para transmitir lo que sucedió en la ciudad y el país entre 1976 y 1983, y otro promovido por la dupla directiva del período de estudio que suscitaba un uso intensivo de los distantitos lenguajes del arte con el objeto de ilustrar no sólo lo que sucedió durante la última cívico-militar sino, también, el proceso histórico que desembocó en la última dictadura y sus "legados" para con el sistema democrático actual. Si la estructura de departamentos es revisitada con esta lógica se pueden observar cuatro tipos de departamentos: 1) las áreas de apoyo a la producción del Museo, aquí se agrupa al departamento de comunicación y el de administración y RRHH; 2) las áreas con mayor

---

de la Memoria se compone, exclusivamente, de la venta de "bonos contribución" para acceder a la muestra permanente

[122] En este caso cabe destacar la apuesta fallida de Chababo por generar otra área en la que se trabajase la situación actual de los DDHH, apuesta que "fracasa" ante la orientación que adopta el servicio por el perfil que poseen los recursos humanos del área.

identificación con el grupo de sobrevivientes y militantes de organismos de DDHH, aquí se sobresalen los departamentos de educación y el Servicio de Orientación Jurídica; 3) las áreas en las que se apoyó la dupla directiva, aquí se agrupan el departamento de producción (principal asistente en el proceso de curaduría de muestras transitorias y de la agenda de actividades culturales) y el departamento de Articulación territorial; y 4) las áreas de "apoyo combinado" que son aquéllas en las que ambos grupos de la coalición pro-Museo han invertido y depositado esfuerzos, recursos y expectativas, aquí se puede agrupar a la Biblioteca, Centro Documental y el Centro de Estudios. Así se puede ver que la estructura organizacional en la que se encarna la política evaluada no es producto de un diseño racional apriorístico, sino que fue evolucionando hasta lograr cierto punto de madurez, es decir, de legitimidad entre los dos proyectos de gestión que compusieron a la coalición pro-Museo. Esta evolución se reflejó tanto en la ampliación del perfil de producción de la organización como en una complejización de su organigrama. A continuación, se presenta el organigrama del Museo de la Memoria para el año 2015:

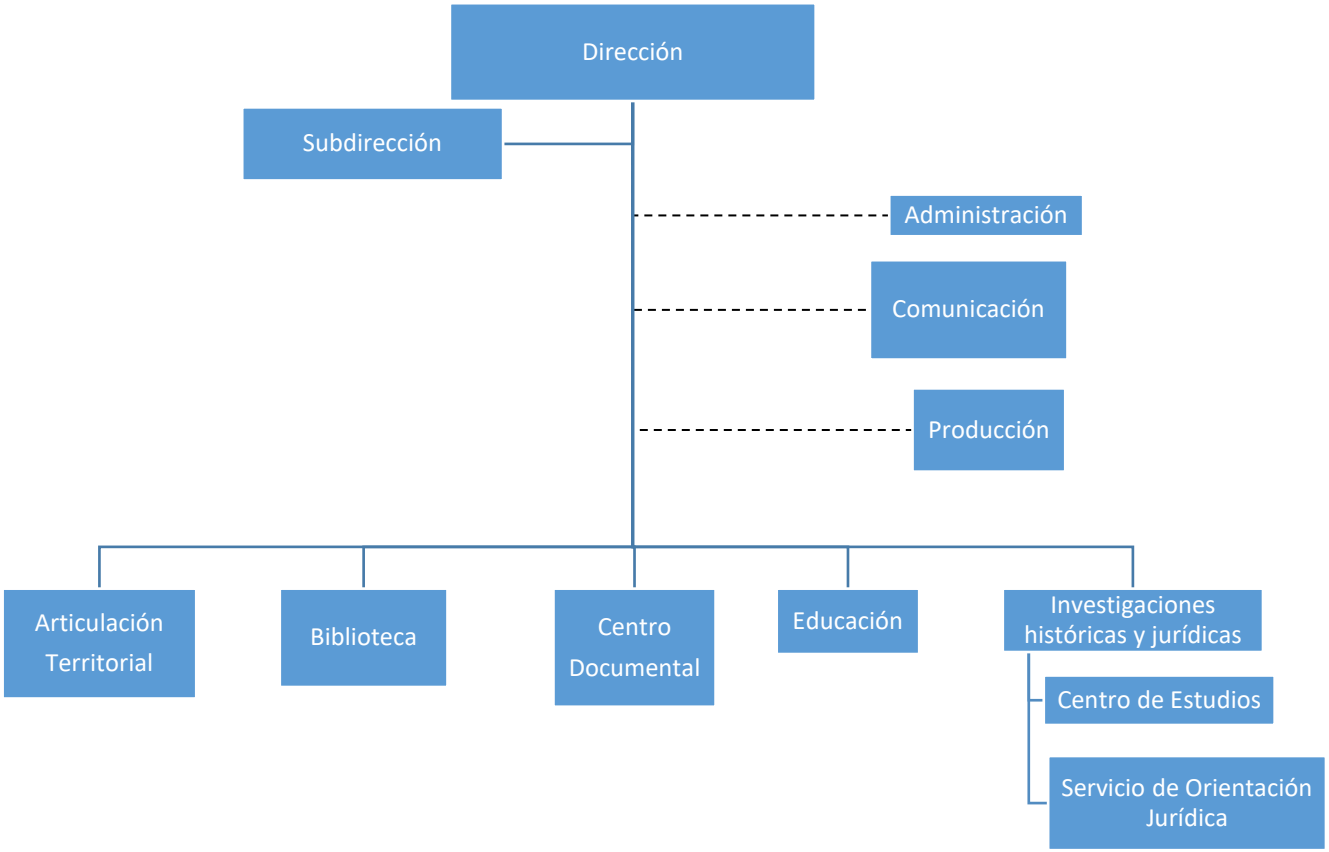


Gráfico nº 1. Organigrama del Museo de la Memoria para el año 2015. Elaboración propia en base a la revisión documental y entrevistas realizadas al personal de la organización.

3.2. Públicos del Museo

Cada uno de estos departamentos contribuye al cumplimiento del objetivo general de la organización proveyendo los bienes y servicios que componen el perfil de producción del Museo. Sin embargo, ellos pierden sentido si no se los pone en relación al receptor. De la revisión de documentos de gestión del Museo y de las entrevistas realizadas a directivos y a la responsable del área de comunicación se puede realizar un detalle de los públicos a los que se dirigen esos productos:

1. Sobrevivientes y familiares de víctimas del terrorismo de Estado que participan activamente en el proceso de memoria. Se espera no sólo que reciban los productos, sino, también, que aporten sus testimonios y documentos para alimentar el proceso.
2. Aquéllos que poseen recuerdos, información, vivencias, documentos, o testimonios sobre el Terrorismo de Estado y que aún no se han implicado. El Museo busca que estas personas se acerquen y rompan con los círculos de silencio que aun rodean al período 1976 – 1983.
3. Público general, sin distinción de edades, que esté interesado en saber sobre el período histórico al que se aboca el Museo.
4. Por último, también apunta a lo que en museología se suele llamar el "no-público" de un museo. En este caso serían, en las propias palabras del Museo, los incrédulos y los indiferentes, aquéllos que no creen que tanto horror haya sido posible y aquéllos que niegan el proceso de pérdidas de libertades y derechos fundamentales que implicó la última dictadura cívico-militar.

De acuerdo al análisis realizado por la coordinadora del departamento de comunicación[123], los públicos del Museo son diversos y se los puede leer en términos departamentales. Así, existe un público perteneciente al sistema educativo de primaria y secundario vinculado con el departamento de educación, luego uno que se vincula con la biblioteca, el centro documental y el centro de estudios a partir de su lugar en el sistema universitario. Otro público es el juvenil y las organizaciones sociales involucrados en el departamento de Articulación territorial. Luego, se encuentran los visitantes "más generales y el público cautivo", que son aquellos interesados por la temática ya sea por una experiencia de vida (sobrevivientes y familiares de víctimas del terrorismo de Estado) o por interés ideológico (aquí a la biblioteca, el centro documental y el centro de estudios, se suman el servicio de orientación jurídica y las actividades culturales).

Sin embargo, y teniendo en cuenta que en este trabajo se afirma que dichos departamentos son el producto de la negociación y los ajustes entre, por lo menos, dos proyectos de gestión, se propone otra forma de lectura. El primer público del Museo, el del proyecto fundador de los organismos y los concejales, se componía por la generación que vivió la dictadura y por las generaciones posteriores. Los primeros eran las víctimas y sus familiares que iban ser homenajeadas y contenidas en el Museo y por los testigos de la época los que se buscaba sensibilizar. Los segundos eran los alumnos del sistema educativo formal. A ellos apuntaba la idea de Bereciartua de crear "una escuela de DDHH para que nunca más exista una

[123] Entrevista realizada el 21/09/2018.

dictadura". Con ellos se relacionaban las cuatro actividades fundacionales: organizar muestras, recibir documentos y testimonios, realizar acciones dirigidas a las escuelas en fechas significativas y organizar una biblioteca especializada. Con la aparición de las figuras de Rubén Chababo y Viviana Nardoni, y su proyecto de ampliar los límites temporales, geográficos y conceptuales del Museo, generaron el acercamiento de nuevos públicos: investigadores del sistema universitario, artistas, intelectuales, personas sensibilizadas con la situación actual de los DDHH. Con sus particulares trayectorias, decisiones tales como la creación del Centro documental, formalizar el funcionamiento del Centro de Estudios en Historia Reciente, la consolidación de Articulación territorial y el surgimiento del Servicio de Orientación Jurídica, apuntaron en este sentido de conectar temáticas y públicos diferentes, y complementarios, a los fundacionales.

3.3. Presupuesto y Recursos Humanos.

A partir de la información proveída por la Dirección General de Administración Financiera y Presupuestaria el presupuesto anual del Museo de la Memoria varió desde $665.735,00 del año 2011 a $1.090.394,00 del 2015. Esto implica una variación nominal positiva del 63% y del 4,78% en términos reales[124]. Sin embargo, existe una particularidad a destacar: en el año 2012 el presupuesto sufre una fuerte caída (35%) al ubicarse en $426.286,00; cuando se consultó por esta variación se respondió que se debió a las erogaciones que implicó la puesta en marcha de la sede definitiva a finales de 2010 y se afectaron al presupuesto 2011. A continuación, se presenta Tabla 3.1 con la evolución nominal de los recursos del Museo; cabe aclarar que en este cálculo presupuestario no se contempla las erogaciones para el personal de planta, ya que esos recursos provienen de la Tesorería General del municipio:

[124] Para llegar a esta conclusión se utilizaron los índices de inflación generados por el Instituto Provincial de Estadística y Censos (IPEC) de Santa Fe y de la Dirección General de Estadísticas y Censos de la Ciudad de Buenos Aires. Se agradece la asistencia técnica del Lic. Roberto Miola, compañero de cohorte en la Maestría en Evaluación en Políticas Públicas. FUENTES:

https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/112668/%28subtema%29/93664

https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2018/02/ir_2018_1237.pdf

Tabla 3.1. Evolución del presupuesto del Museo de la Memoria, 2011 – 2015.

Año	Presupuesto	Variación nominal %
2011	665.735	0
2012	426.286	-35,97%
2013	559.496	31,25%
2014	971.235	73,60%
2015	1.090.394	12,27%
Total	3.713.146	63,79%

FUENTE: elaboración propia a partir de los datos suministrados por la Dirección General de Administración Financiera y Presupuestaria de la Secretaría de Cultura y Educación.

La planta de Recursos Humanos del Museo se compone a partir de tres modalidades de vínculo: personal de la planta municipal de RRHH, los contratos a términos y las pasantías rentadas a partir del convenio existente entran la Municipalidad con la Universidad Nacional de Rosario. También participan de las actividades del Museo las personas que se acercan a través del Programa de Voluntariado que lleva adelante la Municipalidad de Rosario. Esta última modalidad, sin embargo, no constituye una provisión permanente ni puede ser considerada una fuente de recursos humanos ya que no perciben paga ni tienen obligaciones contractuales, simplemente constituyen una forma de participación ciudadana y de asistencia al personal de la institución.

De acuerdo a la información suministrada por la oficina administrativa del Museo y de las entrevistas realizadas, en el año 2011 trabajaban 17 personas (14 en planta municipal, 2 contratadas y 1 pasante). En 2012 el número asciende a 21 (18 en planta municipal, 2 contratados y 1 pasante) con el traslado de otras dependencias de personal de planta que se incorporan al departamento de producción y al área de recepción (dependiente del departamento de administración). En 2013 el número se mantiene estable ya que la jubilación de una trabajadora de la biblioteca y el traslado de otros se compensa con el ingreso de una trabajadora al Centro Documental y otra a la recepción. A su vez se da un movimiento interno desde esa última área hacia el Centro Documental. El año 2014 significa el de mayores cambios cuantitativos y cualitativos: el personal crece hasta llegar a 25 (19 de planta municipal, 4 contratados y 2 pasantes), el Centro de Estudios pasa a tener personal asignado permanentemente, se crea el Servicio de Orientación Jurídica y el departamento de Articulación territorial se autonomiza del departamento de Educación. Finalmente, en 2015 se llega un número de 30 trabajadores (24 de planta municipal, 3 contratados y 3 pasantes), este incremento se debió al traslado de dos agentes municipales desde otras dependencias

que reforzaron el Centro documental y el departamento de educación, el pase a planta de un personal contratado en la biblioteca y dos pasantes que se sumaron al departamento de comunicación y de articulación territorial (todo esto sin cambios en la estructura del Museo). En el Tabla 3.2 se presenta esta información de forma consolidada:

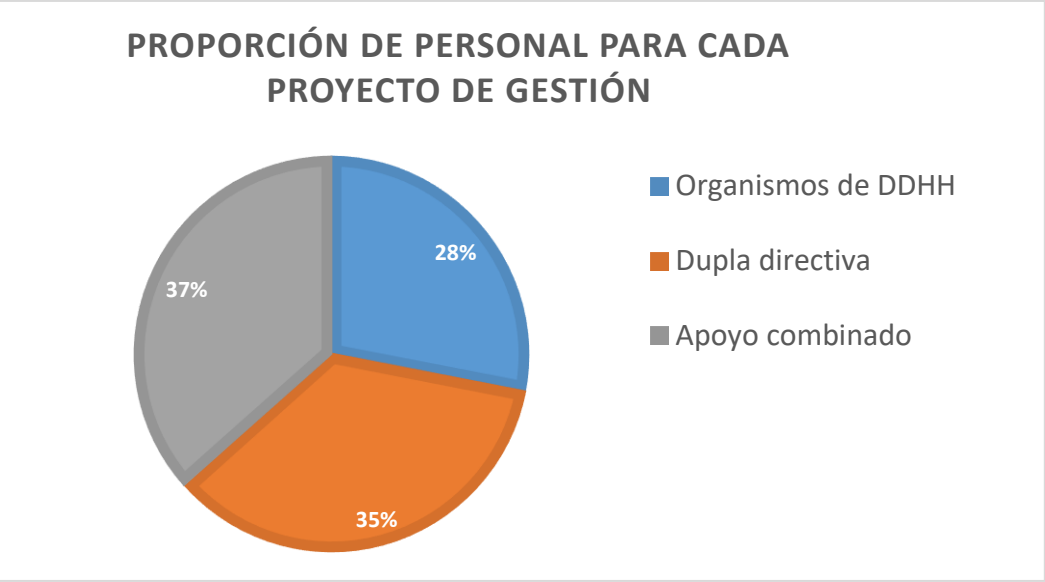
Tabla 3.2. Evolución de la planta de recursos humanos del Museo de la Memoria de Rosario, 2011 – 2015.

Año	Administración	Articulación Territorial	Biblioteca	Centro Documental	Centro de Estudios	Comunicación	Educación	Servicio de Orientación Jurídica	Producción	Recepción	Total
2011	3	0	3	2	0	2	4	0	3	0	17
2012	3	0	3	2	0	2	4	0	5	2	21
2013	2	0	2	3	0	2	4	0	6	2	21
2014	2	2	3	2	2	2	3	2	5	2	25
2015	2	3	3	3	2	3	4	2	5	3	28

FUENTE: elaboración propia en base a la información suministrada por el departamento administrativo del Museo y las entrevistas realizadas.

Aquí también, al igual que con la estructura de departamentos y los distintos públicos del Museo, es posible reconstruir la forma nominal de la planta de RRHH de la organización a partir de retomar el argumento central del análisis organizacional de este capítulo. Con este tamiz, se puede hacer notar el peso relativo de cada proyecto en el uso de los recursos del Museo. Así, y dejando de lado en el cálculo a las áreas de apoyo (consideradas como "neutrales" en este punto), se puede notar que las áreas con las que se identifica el grupo de sobrevivientes y militantes de organismos de DDHH (departamento de educación y Servicio de Orientación Jurídica) utilizaron el 28% de los RRHH del período 2011-2015, las áreas sobre las que puso el foco la dupla directiva implicaron el 35% de los recursos, mientras que las de apoyo combinado se llevan la mayor parte con el 38%. En el Gráfico 3.1 puede observarse esta distribución.

Gráfico 3.1 Proporción de RRHH utilizados por cada proyecto de gestión de la coalición pro-Museo de la Memoria. Período 2011 – 2015.



FUENTE: elaboración propia a partir de datos suministrados por la institución.

3.4. Inserción Institucional.

El Museo es una organización pública estatal inserta en el organigrama de la Secretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad de Rosario. A su vez, forma parte de varias redes temáticas:

- Red Federal de Sitios de Memoria dependiente de la Secretaría de Derechos Humanos de la Nación.
- Red Latinoamericana de Sitios de Memoria.
- Coalición Internacional de Sitios de Conciencia.

3.5. Normativa que lo sustenta.

El Museo posee un marco legal particular que involucra a los tres niveles del Estado. A nivel local, mediante la ordenanza 6506/1998 se creó el Museo y se dictaron los objetivos y la misión de su funcionamiento, a su vez, la ordenanza 6790/1999 marcó el lugar donde debía establecerse el Museo.

En el ámbito provincial, mediante la Ley 12018/2002 se expropió el inmueble señalado por la ordenanza de año 99 para que sea destinado al funcionamiento del Museo.

Finalmente, el Museo se enmarca en la Ley Nacional 26691/2011 y su Decreto Reglamentario nº 1986/2014 que regula el funcionamiento de la Red Federal de Sitios de Memoria y crea la Dirección Nacional de Sitios de Memoria y el decreto nº 379/2015 por el cual la presidenta Cristina Fernández de Kirchner declaró al Museo como Lugar Histórico Nacional.

Por otro lado, al ser un organismo de la administración pública, se enmarca tanto en la Ley 24.156/92 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, la ordenanza n° 19.975/57 de Contabilidad Municipal y, por último, por el convenio colectivo de trabajo de los empleados municipales.

CAPÍTULO 4: El diseño estético y organizacional como reflejos de las hipótesis de la política.

En los dos capítulos anteriores se intentó dar una descripción general del objeto de evaluación de este trabajo. De esta forma, se reconstruyó el origen del Museo de la Memoria, los diversos proyectos que se disputaron el diseño de la institución y de describió la estructura organizacional actual dividida en siete departamentos: Producción Artística, Educación, Documentación y Patrimonio, Articulación Territorial, Investigaciones Históricas y Jurídicas, Comunicación y Prensa y Administración y RRHH.

Como ya se dijo, el Museo de la Memoria posee un abanico de servicios y productos que exceden las funciones clásicas de un museo (resguardar, preservar y exponer objetos materiales e inmateriales de relevancia para la cultura e historia de un colectivo). Esta idea de un Museo "expandido" se refleja en el documento anexo al artículo 9 de la ordenanza de creación, en el que se expone que "(…) *las actividades previstas para el Museo podrían ser agrupadas de manera genérica en tres funciones básicas: coleccionar, investigar y difundir. La misión de coleccionar operará, entre otros medios, con objetos, con instrumentos gráficos, con archivos de palabras, etc. La misión de investigar se apoyará en una amplia base de datos, centro de documentación, Hemeroteca, Diapoteca, Biblioteca, etc. La misión de difundir se plasmará a través de exposiciones permanentes y exposiciones temporarias, de muestras itinerantes que lleven la idea de su razón de ser a todo el país y también al exterior, de congresos y todo tipo de encuentros que pongan el tema de los derechos humanos al alcance de un número siempre creciente de personas, etc*.". Conservando esta idea en la mente, a lo largo de este capítulo se intentará una reconstrucción de todas estas acciones del Museo de la Memoria durante el período 2011-2015, es decir, se intentará generar un perfil de producción de la institución.

4.1. Productos y actividades: el perfil de producción.

No se conoce una política si no se si no se identifica lo que ésta produce para sus destinatarios o, en términos más específicos, su perfil de producción, entendido éste como el conjunto de los principales productos que ella brinda, su volumen y composición y la evolución que ellos han experimentado a lo largo del tiempo (Hernández, 2015: 10). La ordenanza de creación del Museo establece que éste debe organizar sus servicios en dos áreas centrales: una de carácter testimonial, donde se conservarán las huellas del horror con un lugar específico destinado al recogimiento; y otra destinada a la creación de conciencia, donde se llevarán a cabo todo tipo de actividades vivas que contribuyan al objetivo de impedir el olvido (Ordenanza 6506/98, Art. 2°). De esta forma, puede decirse que, desde su origen, el Museo posee un mandato legal sobre el perfil de producción que debería tener. En lo hechos este mandato se ha traducido en un museo estructurado en torno a una actividad central organizada en torno al primer objetivo (testimonial) y un conjunto de actividades complementarias orientadas al segundo (creación de conciencia).

Si bien en el capítulo dos se ha dado una descripción a las actividades que realiza el Museo, en este capítulo, y para lograr el objetivo propuesto, se las aborda, no ya a partir de la estructura formalmente existente en el Museo o a partir del mandato legal antes referido, sino desde la perspectiva de los procesos de producción de los servicios ofrecidos a la comunidad,

los cuales, a su vez, han sido agrupados en dimensiones que tematizan y conceptualizan esos procesos. La reconstrucción de estos procesos intenta expresar la forma en que el Museo organiza efectivamente la producción. En este sentido no son *ad hoc* sino "arreglos" que deben ser validados con evidencia empírica.

En primer lugar, se presentan los procesos de producción centrados en la dimensión testimonial del museo que en los que se organizan y gestionan la muestra permanente y muestras transitorias del museo.

En segundo lugar, se presenta un conjunto de actividades y servicios que el museo realiza, generalmente junto con otras áreas del Estado o con organizaciones de la sociedad civil, para mantener y desarrollar la memoria sobre los hechos sucedidos en la última dictadura cívico-militar. Estos procesos se concentran en las dimensiones de extensión cultural.

En tercer lugar, se presentan las actividades relacionadas con el ámbito educativo, las vinculadas a la investigación y aquellas referidas al desarrollo de colecciones bibliográficas y documentales. Estos procesos productivos se distribuyen en la dimensión de "pedagogía de la memoria", investigaciones jurídicas, investigaciones históricas y la dimensión bibliográfica-documental.

Por último, se agrupan aquellos procesos que implican tareas de apoyo para los principales procesos productivos: departamentos de comunicación, administración y RRHH y el trabajo de técnica y mantenimiento del departamento de producción.

Tal vez convenga clarificar un poco los criterios de esta división. Los dos primeros procesos, de producción de las muestras permanentes y transitorias y las actividades de extensión cultural, son organizadas y conducidas por el Departamento de producción artística con la colaboración directa del personal de Recepción (dependiente del Departamento de Administración); se ha decidido diferenciar dos procesos de trabajo con el objetivo de distinguir aquello que puede ser considerado el *núcleo* del perfil de producción de un museo de aquellas actividades que pueden encontrarse en otros centros culturales pero que en este caso particular se destacan por la temática específica de la memoria y la historia reciente. Los departamentos de educación y articulación territorial son agrupados en el mismo proceso productivo por criterios de afinidad respecto al público y sus objetivos, el de investigaciones es dividido en sus componentes porque a pesar de formar parte de un mismo grupo de trabajo, la naturaleza de sus objetivos es radicalmente distintos, el departamento de documentación y patrimonio es dejado tal como existe. Finalmente, se detectan como procesos de apoyo las tareas que realizan los departamentos de comunicación y administración y el área de mantenimiento son diferenciados en este momento del análisis ya que se las considera como generadores de productos intermedios, absolutamente necesarios para el logro de los productos finales, pero poco relevantes para la construcción de este perfil de producción.

4.1.1 Dimensión museística-testimonial.

Esta dimensión cuenta, básicamente con dos productos: por un lado, la muestra permanente que se encuentra en la planta baja del Museo y, por el otro, las muestras transitorias que la institución ha decidido exponer a lo largo del tiempo en la planta alta del edificio. Ambas funcionan como el principal canal de comunicación en la relación visitante-museo. De acuerdo al Consejo Internacional de Museos, dependiente de la UNESCO, el museo es una

institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público que adquiere, conserva, estudia, expone y transmite el patrimonio material e inmaterial de la humanidad y de su medio ambiente con fines de educación y deleite (ICOM, 2010: 52). Para el caso al que se avoca este trabajo resulta relevante lo que refiere al patrimonio inmaterial de una comunidad. Al respecto, el Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, plantea en un documento de trabajo que todo museo participa de determinados criterios expositivos en los que define sobre qué expone y para qué. Estos criterios expositivos actúan sobre el visitante y provocan determinadas reacciones o actitudes (CABA, s/f: 3). Esta acción sobre el público pude identificarse con la "intencionalidad comunicativa" del museo. De acuerdo a esta intención, los museos pueden dividirse (Ibídem):

- Contemplativos: el código comunicativo permanece desconocido al visitante y por lo tanto genera como respuesta la contemplación. El público no comprende el valor y el significado de lo que se ve y no tiene elementos para saberlo. Por lo general, los objetos que se exhiben en este tipo de museos se seleccionan por su notabilidad o nobleza y su arte, y participan de una valoración que permanece en la mayoría de los casos ajena al visitante.
- Informativos: facilitan la comprensión de los conocimientos que pretenden transmitir. Este tipo de museos tiene la intención de dar a conocer conocimientos e interpretaciones que posee sobre los objetos que expone. Quiere transmitir conocimientos y atendiendo a esto determina una lógica de exhibición. Las piezas no se valoran aisladamente, se tiene en cuenta su contenido temático y la importancia dentro de un contexto expositivo. Para transmitir visualmente información las piezas se estructuran en un discurso, un guion. En muchos casos es necesario información adicional a las piezas que se exhiben para facilitar la transmisión de los conocimientos que quiere ofrecer. En relación con el museo contemplativo, el museo informativo presenta un avance en cuanto a la intensión de relacionarse con el público.
- Didácticos: enseñan a aprender a partir del análisis e interpretación de la cultura material. La diferencia con los museos informativos radica en se ofrece al visitante modos o ejemplos de cómo razonar a partir de los objetos. Brinda recursos intelectuales para que el visitante pueda pensar a partir de fuentes primarias de información. Promueven el placer del descubrimiento. Este tipo de exhibiciones se caracteriza por: la utilización de modelos que reconstruyen procesos completos de investigación; su carácter temporal y renovable y el ofrecimiento de claves de investigación para que el visitante pueda realizar sus propias experiencias.

En esta tipología, la dimensión museística-testimonial de la institución analizada podría caber en el segundo tipo. El diseño de la muestra permanente cuenta con un recorrido sugerido a partir de un guion generado por el departamento de educación. La muestra, apelando a la metáfora del arte, intenta representar, al decir de la directora del Museo, "núcleos dilemáticos de la historia reciente del país"[125]. De esta forma, no es un museo histórico o documental en sentido estricto, sino que, por el contrario, en sus espacios se encontraran con obras de arte contemporáneo que aspiran a lograr una reflexión en torno al pasado mediante el arte y la representación. Rubén Chababo, director del Museo en el momento de diseñar esta muestra, afirma: "*Los núcleos dilemáticos son aquellos temas que nosotros pensábamos que tenían*

[125] Entrevista a la actual directora realizada el 18/09/2018.

que estar por incuestionables en cuanto a su dimensión, y temas que al mismo tiempo nos permitían organizar un relato inexistente. Eran disparadores también: apropiación de niños, testimonios de sobrevivientes, mapas de centros clandestinos, madres de plaza 25 de mayo y la obra de Graciela Sacco como referencias, pero sin relato en sí mismo. Todo muy abierto a la interpretación y apertura de debates. En realidad, no historizan nada".[126] En el período estudiado (2011 – 2015), la muestra permanente del Museo ha permanecido sin cambios, por lo cual resulta relativamente simple realizar una descripción general de dicha muestra y contemplar el modo en que buscó lograr el objetivo de memoralización mediante el arte[127].

4.1.1.1 Muestra permanente

Como se relata en el capítulo 2, la dupla directiva, tal como se ha decidido denominar al primer director del Museo y a su sucesora, fueron los responsables curatoriales de la primera muestra permanente en la sede definitiva. Los diseñadores se encontraron con toda una serie de interrogantes a la hora de plasmar su idea de generar procesos de memoria a partir del arte. Así lo manifiesta Rubén Chababo, primer director de la institución:

> *"¿Qué ocurre con los lugares que fueron sede de crímenes de lesa humanidad y violaciones de los derechos humanos cuando estas circunstancias han terminado?, ¿qué hacer con estos sitios "testimoniales"?, ¿deben emplearse sólo para conmemorar a las víctimas?, ¿tienen un valor pedagógico del que puede beneficiarse el conjunto de la sociedad?, ¿quién decide sobre ello? ¿Qué hacer en un espacio de memoria? ¿Qué le queremos hacer decir al espacio? ¿Cómo se lo vamos a hacer decir?, ¿cómo es posible representar lo irrepresentable? ¿Es el arte capaz de abordar la temática de los crímenes cometidos por el Terrorismo de Estado? ¿El trauma admite una representación artística? ¿Las imágenes artísticas estetizan el debate sobre la memoria, diluyendo su conflictividad? ¿Es posible representar el pasado tal cual fue? ¿Puede el arte contribuir a generar reflexión y transmitir memorias? La primera respuesta tuvo que ver con dejar abierta la posibilidad reflexiva y nunca presentar la historia como algo cerrado y con una interpretación unívoca. Acaso la única certeza absoluta que expresa es su condena irrestricta a la violación de los derechos humanos y los regímenes autoritarios y a la realidad concreta de la existencia de la última dictadura con una inserción en los procesos latinoamericanos y mundiales de genocidio*"[128].

Estos interrogantes resumen el debate entre dos proyectos de memoria que se citó en el capítulo dos. En uno se explicitan las imágenes del horror y en el otro se invita a la reflexión del visitante a partir de la sutileza del arte. Mientras en el primero se cierra toda posibilidad reflexiva por su carga impactante y abrumadora, en el segundo, al apelar sutilmente a los sentidos que despierta el arte, se busca abrir en el espectador una interrogación que lo lleve a explorar esa memoria de la desaparición (Chababo en Lorenzano y Buchenhorst, 2007:

[126] Entrevista realizada el 11/09/2018.

[127] En el ANEXO I se encuentran imágenes que ayudan a ilustrar esta descripción.

[128] Entrevista a Rubén Chababo, Rosario, mayo 2011, entrevistadora Alejandra Cavacini, archivo oral Centro Documental Museo de la Memoria de Rosario.

144). Consultado por los medios y la materialidad seleccionados para el diseño de la muestra permanente, Chababo marca que "(…) *los materiales y elementos que están en la muestra permanente tienen mucho de interactivo, que necesita la participación social, moviendo algo, tocando algo, leyendo. Lo que intentamos es que haya es una cuestión de sensibilidad hacia la temática que atraiga y por otra parte que necesite de la colaboración del espectador. Es decir, no se viene aquí y se está frente a un cuadro y se pasa a otro, hay una sala para lectores con libros para leer, hay otra donde hay una pantalla táctil, hay otra para ponerse auriculares y escuchar hay otro para mirar, es decir parece que la interactividad dentro las limitadas posibilidades está puesta, está desarrollada*"[129].

Una vez resuelto del problema sobre cómo representar la memoria sobre la última dictadura cívico militar, permanecía el problema de qué representar. ¿Cuál es el contenido de un Museo de la Memoria que decide trabajar con la metáfora del arte? La actual directora plantea que

> "*En tal caso era necesario superar el recorte no sólo cronológico de la temática para no restringir el planteo al período 1976- 1983, sino que había que intentar enmarcarlo por dentro de la historia y la sociedad en la segunda mitad del silo XX, advirtiendo qué construcciones sociales prestaron las condiciones para la tarea que llevó adelante la dictadura en Argentina, ya no desde la noción de memoria sino en los antecedentes históricos y sociales de nuestra sociedad y el paradigma occidental de racionalidad sobre los que se fue construyendo. En el entendimiento de que el museo sería un vehículo de la memoria de los sobrevivientes que pretendía una proyección histórica, social y educativa. Se impulsaron relatos a sabiendas que no conformarían por igual a todos los que forman parte de una sociedad. El museo fue planeado a partir de preguntas, de interrogantes asentados en unas pocas incuestionables certezas con una evidencia histórica que no podrá ser jamás negada: existió en la Argentina un sistema concentracionario para la eliminación de los prisioneros políticos de la dictadura, miles de prisioneros fueron víctimas de la desaparición forzada, cientos de niños fueron apropiados en cautiverio y aún se busca a muchos de ellos; la resistencia de un grupo de familiares de esas víctimas en busca de respuestas que nunca les fueron otorgadas, todo ello en medio de una sociedad que eligió no ver como plantea Pilar Calveiro*"[130].

En la zona central de la planta baja del Museo se encuentra un artefacto de madera que, mediante el uso de mecanismos giratorios y una manivela, despliega un rollo de papel que simula la estética de lo santiguos papiros. Este artefacto, denominado *Memora*, cuenta en ese papel con breves crónicas de hechos de violencia hacia las comunidades de América Latina por parte del poder político y social dominante desde el momento de la Conquista Española sobre nuestro continente hasta el momento de inaugurada la sede definitiva del Museo. Según el guion consultado "*esta obra despliega, frente a los ojos del visitante, la evocación de*

[129] Entrevista a Rubén Chababo, Rosario, octubre 2011, entrevistador Pablo Dolenec, para *Miradas sobre los museos de Rosario. Pasado, presente y futuro*, Marisa Guisasola (comp.), UNR Editora, 2012.

[130] Entrevista a Viviana Nardoni, Rosario, mayo 2011, entrevistadora Alejandra Cavacini, archivo oral Centro Documental "Raúl Naranjo" del Museo de la Memoria de Rosario.

hechos de violencia cometidos por el Estado a las comunidades de América Latina a lo largo de su historia. Nos sitúa en el marco latinoamericano, reflejando la memoria de las violaciones a los derechos humanos desde los diferentes Estados sobre la sociedad civil a lo largo de 500 años. La referencia a los hechos no es informativa sino más bien poética. Está impreso con diseño de Biblia antigua. Replica el mecanismo de Da Vinci, necesita de la complicidad, de la participación del visitante para comenzar a desplegarse" (Guion museográfico del Museo de la Memoria, 2015: 7).

Detrás de la Memora, se encuentra el espacio llamado *Nos queda la palabra*. Desarrollado en colaboración con un equipo de Memoria Abierta[131], reproduce relatos de sobrevivientes, militantes, familiares de detenidos desaparecidos y protagonistas en la historia de la lucha por los Derechos Humanos en la Argentina. Según el guion museográfico, "*este espacio busca valorizar al testimonio como pilar fundamental en los juicios contra crímenes de lesa humanidad*. Son evidencias y provocan condenas" (Op. Cit.: 5).

La sala llamada *Reconstrucciones* trata la temática de la sistematicidad del terrorismo de Estado, lo que en palabras del propio Museo se llama "tejido concentracionario", la red de centros clandestinos de detención (CCD) que poblaron el país y que, por el contrario de lo que supone la idea de "represión clandestina", se encontraban rodeados de la vida cotidiana. Su inserción en la cotidianeidad y el carácter en red de su funcionamiento es el *focus* de este espacio. Esto lo demuestra la multiplicidad de mecanismos allí instalados. Por un lado, en una de sus paredes se inscribieron palabras de la politóloga (y sobreviviente) Pilar Calveiro: "El campo de concentración, por su cercanía física, por estar de hecho en medio de la sociedad, <<del otro lado de la pared>>, sólo puede existir en medio de una sociedad que elige no ver" (Calveiro, 2004: 91). Luego, se encuentran tres mapas satelitales desarrollados en conjunto con el arquitecto Gonzalo Conte, del Departamento Topográfico de Memoria Abierta, en los que se señalan los CCD ubicados a escala nacional, provincial y local. En el centro del espacio se ubica la maqueta desplegada, deconstruida, del Servicio de Informaciones o ex Jefatura de Policía (principal CCD de la zona gobernada por el II Cuerpo del Ejército y que se ubica a escasos 150 metros del edificio que hoy alberga al Museo de la Memoria), que brinda detalles del lugar para poder de algún modo, recorrerlo. Fue elegido este ex Centro Clandestino de Detención al estar emplazado en el casco urbano, pleno centro de la ciudad de Rosario. Finalmente, se ubica la video-instalación desarrollada por la artista Julieta Hanono en el que se muestra el registro videográfico realizado por la artista en el Servicio de Informaciones en 2005, tres años después de haber sido abierto al público. En ese lugar ella fue mantenida desaparecida a los 17 años, desde noviembre de 1977 hasta diciembre de 1979 (Guion museográfico del Museo de la Memoria, 2015: 10).

A la salida de este espacio se ubican las fotografías de la serie *Ausencias* de Gustavo Germano. Es un proyecto expositivo que, partiendo de material fotográfico de álbumes familiares, muestra catorce casos a través de los cuales se pone rostro al universo de los que

[131] Memoria Abierta es un centro de Documentación y Archivo integrado por organismos nacionales de DDHH. Fue creado en 1999 por estos organismos con el objeto de lograr una participación coordinada en iniciativas locales y nacionales en favor de la memoria colectiva sobre el pasado reciente de Argentina. Más información: http://www.memoriaabierta.org.ar/wp/

ya no están: trabajadores, militantes barriales, estudiantes, obreros, profesionales, familias enteras, todos ellos víctimas del plan sistemático de represión forzada de personas, instaurado por la dictadura militar en Argentina, entre 1976 y 1983. Mediante esta serie de fotografías, se pone en escena el espacio del ausente dejado por los desaparecidos dentro de un vínculo afectivo. El procedimiento es la reconstrucción de una foto familiar puesta en contrapunto con la foto original. En la segunda, el vacío es evidente. Los trabajos, expuestos en un diálogo constante entre antes y ahora, muestran cambios en el entorno y el paso de los años. Y esos dos tiempos en un imposible paralelo de presencia-ausencia (Op. Cit.: 14).

Otro espacio de la muestra es el que emula la ronda de las madres de Plaza 25 de Mayo llamado *La ardiente paciencia.* Ubicado en el antiguo casino de oficiales del Comando del II Cuerpo del Ejército, el espacio contiene la obra del artista plástico Daniel García, que evoca las históricas marchas de las Madres de Plaza de Mayo, símbolo de la resistencia a la última dictadura (Op. Cit.: 11). A su vez, cuenta con un audio desarrollado por Héctor De Benedictis en el que las Madres que aún viven cantan el himno nacional argentino.

En el reverso del semicírculo que homenajea a las madres de desaparecidos se encuentra la instalación *Entre nosotros* de Graciela Sacco. A través de una serie de vidrios, acrílicos y espejos que reproducen miradas humanas y animales, invita a reflexionar en torno a la sociedad y el lugar de testigos. Las miradas conforman un verdadero bosque de ojos que, si se observa con atención, no pertenecen solo a la especie humana. Confundidos en el conjunto de miradas, aparecen algunas miradas provenientes del mundo animal. La ubicación de esta obra permite establecer un diálogo visual con el espacio urbano externo, en el que se destacan tres sitios de importancia: la plaza San Martín, histórico lugar de reunión de organizaciones de derechos humanos, y el antiguo edificio de la Jefatura de Policía, que fuera utilizado con fines represivos durante los años de la última dictadura (Op. Cit.: 12).

A partir del archivo de imágenes de Abuelas de Plaza de Mayo, el artista visual rosarino Norberto Puzzolo construyó el espacio llamado *Evidencias*. En él se recuerda el trabajo de búsqueda y restitución de la identidad de decenas de niños arrebatados de sus familias biológicas por el aparato represivo (Op. Cit.: 13). Usando dos paredes del lugar, Puzzolo plantea un juego de fichas de rompecabezas. En una pared se ubican fichas con los datos de los niños apropiados que aún no han sido restituidos y en la otra se encuentran las fichas con las fotos y datos de los nietos que recuperaron su identidad. Ambas paredes se encuentran incompletas, se complementan. Cada 10 de diciembre (Día Internacional de los DDHH) se realiza una ceremonia de "cambio de fichas" en la que se retiran aquellas de la primera pared que contienen los nombres de los nietos encontrados por Abuelas durante ese año y en la otra pared se ubican nuevas fichas con sus datos y fotos actualizadas[132].

Al lado *Evidencias* se ubica *Retrato de un soldado de Malvinas* de Diego Paruelo. Esta fotografía forma parte de la serie "Imágenes de un naufragio", un recorrido visual en torno a la vida de Sergio Gasco, ex combatiente de la guerra de Malvinas, destinado al pie del monte Longdon donde ocurrió una de las batallas más cruentas. Luego de la derrota, fue tomado como prisionero de guerra. Veinte años después, Sergio se encontró sin trabajo y con graves

[132] Entrevista a la coordinadora del departamento de educación realizada el 19/09/2018.

secuelas físicas y psíquicas, desde la pérdida auditiva hasta el padecimiento de síndrome de stress postraumático. En abril de 2003, murió a causa de una enfermedad terminal. Su muerte no está ajena a la de los 455 ex combatientes que se suicidaron desde 1982 hasta nuestros días, cifra más amplia que la de los soldados muertos en combate (Guion museográfico del Museo de la Memoria, 2015: 16).

Como último lugar de la planta baja que contiene obras de la muestra permanente, se ubica la sala *Lectores.* Antigua oficina de Leopoldo Fortunato Galtieri cuando fuera comandante del II Cuerpo, en esta sala se ve cómo caen desde lo alto de su techo fichas de usuarios de la Biblioteca Argentina (la mayor biblioteca pública de la ciudad) que fueron desaparecidos en la última dictadura cívico militar. A estos "lectores" se suman los visitantes que tienen u su disposición una serie de pupitres, cada uno con un libro distinto que compila desde una perspectiva temática específica textos que ayudan a reflexionar qué sucede con hombre cuando se encuentra ante situaciones límites (Op. Cit.: 6). Los libros editados y diseñados especialmente para este espacio del Museo son:

- Arte: ¿Es posible la representación del límite? Los artistas han rodeado esta pregunta durante años sin llegar a una certeza. El dilema acerca de la representación estética de la violencia pone en cuestión no sólo la posibilidad de la misma sino también sus alcances éticos: el valor del arte frente al valor de la vida. Se realizó una selección de veinte imágenes en las cuales el dolor y la violencia conforman el centro de una experiencia que difícilmente podría ser trasladada al terreno de las palabras. El recorrido, busca ser universal entre los tiempos y las latitudes (Ibídem).
- La experiencia del límite: la experiencia puede referirse a los acontecimientos vividos, a las percepciones del cuerpo y sus sentidos, y también los aprendizajes que se acumularon con el paso de la vida. Así se podría agrupar la experiencia de un pueblo, aquella que se transmite con el paso del tiempo y que por lo tanto implica un proceso de crecimiento y transformación. La experiencia en todo caso siempre involucra el encuentro con lo radicalmente diverso. ¿Cómo narrar la convivencia con la violencia, la tortura, la muerte, la locura o la enfermedad? ¿Cómo poner en palabras la sensación de hambre, de cautiverio, de terror? Se conforma por la selección de algunos textos (testimoniales, ficcionales, ensayísticos o periodísticos) para pensar los episodios de la experiencia del límite en la última parte del siglo XX y en la actualidad (Op. Cit.: 7).
- La condición humana: indudablemente en todas las tradiciones del mundo ser humanos implica el cumplimiento de prácticas que nos diferencian del resto de los seres vivos. Si desde la Antigüedad las civilizaciones debieron aferrarse a leyes, valores y lenguas, también desde entonces los hombres tendieron a deshacer estos límites. Qué nos hace humanos y en qué momentos los hombres arriesgan su humanidad podría ser la pregunta que guía la selección de estos textos. Esta recopilación no pretende reconstruir un recorrido filosófico, sino apenas funcionar como un disparador reflexivo de las condiciones de vida más cotidianas y de la historia reciente. La pregunta qué nos hace humanos debe expandirse para encontrar su respuesta. En un contexto de opresión, de injusticia, de guerra, de colonización, ¿cómo se describe la condición humana? (Ibídem).
- Los combates por la historia: este libro contiene algunos textos en relación a los problemas que plantean los diferentes usos de la historia. Por una parte, los cambios que se produjeron en los estudios historiográficos con el movimiento de la Nueva Historia, impulsado por

Lucien Fébvre y Marc Bloch, quienes sostenían que era necesario pensar en estudiar el pasado no sólo a partir de los datos memorísticos sino en el encuentro con fuentes más intangibles, como los testimonios o las historias de vida. Pero por otra, la discusión acerca de la posibilidad de narrar una experiencia, sobre todo cuando la misma está ligada a situaciones de límite, como la tortura, la prisión o la violencia de Estado. Hacia esta crítica del testimonio apuntan los trabajos seleccionados de Beatriz Sarlo y de Giorgio Agamben, entre otros. Pero la búsqueda de la historia casi nunca se resuelve de forma simple, implica un recorrido trabajoso. En ese punto es donde se impone, más allá del trabajo específico de los historiadores, el aprender a escuchar y a capitalizar el testimonio de los sobrevivientes (Ibídem).

- Todo te sobrevive: es un libro que recopila distintos momentos de la lucha de las Madres y de las Abuelas de Plaza de Mayo. Este libro está compuesto por testimonios y poemas de las Madres y por las reconstrucciones históricas que realizaron Ulises Gorini y Matilde Mellibovsky (Op. Cit.: 8).
- Las venas abiertas de América latina es el nombre que utilizó Eduardo Galeano para titular su libro sobre el genocidio y el saqueo provocados por la conquista española. La imagen de la riqueza fluyendo desde el continente hacia el resto del mundo reemplaza la escena idílica del "descubrimiento" por otra, más cercana a nuestras imágenes actuales de pobreza y marginación. Los años de explotación y exterminio marcaron el inicio de nuestra cultura, los efectos de sus heridas se perpetúan aún hoy, después de más de 500 años. Al mismo tiempo se incluyen textos escritos que refieren a lo que actualmente se presenta en la región: masacres, impunidad, violencia racial y de género. Episodios cotidianos en muchos de estos países que recuerdan cuán abiertas siguen estas "venas" (Ibídem).
- El último pupitre no contiene texto. Allí se emplaza el video "20 años, 20 poemas, 20 artistas" realizado por Emilio Cartoy Díaz en 1999 con motivo de los 20 años de las Madres de Plaza de Mayo. Unas 70 voces se expresan, entre ellas: Miguel Ángel Solá, lee un texto de Osvaldo Bayer; Cecilia Roth, "Mi Buenos Aires querido" de Juan Gelman; Eduardo Galeano de su autoría, "El derecho a soñar"; Rubén Blades también de su autoría, "Desapariciones"; Caetano Veloso, "Vuelvo al sur", de Pino Solanas y Astor Piazzolla; León Gieco, "Salmo 16", de Ernesto Cardenal; Hebe de Bonafini, discurso frente a la ESMA (Ibídem).

En 2015 se integró a la sala la colección *Dejame que te cuente*, el proyecto del Centro de Estudios del Museo destinado a contar las historias de víctimas del terrorismo de Estado de Rosario.

Subiendo las escaleras que llevan a la sala de muestras transitorias se ubica *Justicia perseguirás,* el único lugar del Museo que da lugar a una historiografía positivista[133]. Se despliega una línea histórica en la que se deja registro cronológico de los hechos más relevantes de la lucha por el juzgamiento a los responsables del terrorismo de Estado entre 1983 y 2010. La línea es acompañada por una proyección audiovisual con material de archivo que ilustra esos hechos.

[133] Entrevista a Viviana Nardoni (actual directora del Museo) realizada el 18/09/2018.

Como cierre a la muestra permanente, se encuentra en el patio frontal del Museo la obra *Pilares de la memoria*. A partir de una idea del artista Dante Taparelli, diez columnas giran al roce de la palma de la mano. Contienen los nombres de las víctimas del terrorismo de Estado. El listado es réplica del existente en el Parque Nacional de la Memoria ubicado en la ciudad de Buenos Aires. Este memorial está dedicado a las víctimas de la violencia ejercida por el Estado en la Argentina, siguiendo el modelo de los molinos de oración tibetanos, que giran con el viento o con las manos. Como muchos otros elementos de la muestra, implica participar, querer leer estos nombres, no se presentan estáticos, a simple vista. Hay un rollo sin tallar para que puedan agregarse nuevos nombres de desaparecidos o asesinados, si se presentan nuevas denuncias (Guion museográfico del Museo de la Memoria, 2015: 13).

Completan esta muestra permanente obras individuales de artistas vinculados a la temática de la memoria y los DDHH, que no contienen un lugar claro en el relato que el Museo intenta construir más allá de la afinidad temática. Entre estas obras se encuentran (Op. Cit.: 15-20):

- "Retrato de Julio Lopez" de Helen Zout. En el trabajo de buscar y reflejar las secuelas que la represión dejó en los sobrevivientes, familiares de desaparecidos y centros clandestinos, Helen Zout entrevistó a Julio López, capturado por la dictadura y testigo fundamental en el juicio contra el director de un centro de detención clandestino, Miguel Etchecolatz. Después de su testimonio, en septiembre de 2006, Jorge Julio López desapareció.
- "Pañuelos" del Colectivo Fuentes Rojas de México. En ese país, donde la violencia se ha cobrado alrededor de 60.000 víctimas durante la "guerra al narcotráfico", entre desaparecidos y asesinados, a lo largo del último sexenio, el Colectivo Fuentes Rojas impulsa el bordado de pañuelos como un modo de hacer visible el drama social y humano por el que atraviesa ese país. En las plazas de Oaxaca y el Distrito Federal, de Guanjuato y de Sinaloa, los bordadores se instalan invitando a que los paseantes borden historias de violencia y de ese modo hagan visible lo que de otro modo formaría parte del olvido, construyéndose de ese. Los pañuelos fueron donados en febrero de 2014.
- Obras de León Ferrari: "Civilización occidental y cristiana", "Jaula con aves" y "Berimbau".
- "El Rosario" de Claudia Contreras. Rosario cristiano compuesto por cuentas realizadas con papel fotocopiado con los listados de la Conadep.
- "Rosariazo" de Carlos Saldi. Foto emblemática de las jornadas de protesta sucedidas en Rosario durante el año 1969. Los Rosariazo expresaron nuevas formas de organización y participación de la sociedad civil para resistir a la sucesión de dictaduras y defender sus intereses, expresar sus desacuerdos y hacer oír sus reclamos. En mayo y septiembre de 1969, Rosario se convirtió en escenario de importantes insurrecciones populares.
- "Luchas políticas y terrorismo de Estado en Rosario. Herramientas para la memoria". Material multimedia coproducido por el Museo de la Memoria y Memoria Abierta. Recupera y entreteje fragmentos de memorias individuales interrogando una y otra vez voces, textos, imágenes, espacios. Las nuevas tecnologías, lenguajes y formatos de la comunicación nos invitan a explorar formas de mostrar y representar las vivencias del pasado reciente. Es un material que combina documentos históricos, fotografías, relevamientos topográficos y testimonios, que pueden recorrerse en forma interactiva.

4.1.1.2 Muestras transitorias

La existencia de una muestra permanente y otra transitoria, con materiales que periódicamente se modifican, invita a preguntarse: ¿por qué existe esta distinción? ¿Cuál es la lógica de dividir al Museo de esa forma? Rubén Chababo plantea que existe una relación de complementariedad entre ambas:

> "*las muestras [transitorias] no tienen que ver solamente y exclusivamente con el tema de la última dictadura, sino que pueden ir hacia atrás en el tiempo o hacia adelante luego de 1983. Es más, en este momento hay una muestra dedicada al atentado a la AMIA, después viene toda una muestra sobre Guatemala y el exterminio hoy presente. Es decir, es una ida y vuelta, pero en general todas focalizan en cuanto al dilema de la condición humana* contemporánea (…) Las muestras transitorias cumplen el rol de ampliar el Museo a otras regiones y temas, siempre dentro de los DDHH"[134].

Mientras que la muestra permanente se dedica casi exclusivamente a las líneas de trabajo planteadas en la ordenanza de creación (reconstrucción, protección y cultivo de la memoria colectiva sobre los horrores del terrorismo de estado que asoló a la Argentina entre 1976 y 1983), la transitoria alberga contenidos relacionados a los DDHH y la memoria que se complementan con los contenidos permanentes. Así lo plantea la actual directora: "(…) *son las herramientas para complementar los núcleos dilemáticos de la muestra permanente y tomar posición sobre problemáticas del presente que puede, o no, tener relación directa con la dictadura*"[135].

Un dato que se debe tener en cuenta es que, en el período anterior al evaluado en este trabajo, la realización de muestras transitorias era el único producto de esta dimensión ya que, a la espera de concretar el traslado a la sede definitiva, la muestra permanente se encontraba en proceso de diseño tal como se referenció en el capítulo 2. Según la información que consta en la página web del Museo, entre el año 2003 y el 2010 se realizaron 30 muestras transitorias, con un promedio de 4 por año. Teniendo en cuenta esta aclaración, se repasarán y analizarán las muestras transitorias exhibidas entre 2011 y 2015.

Como parte de la inauguración de la sede definitiva, el 17 de diciembre de **2010** se presentó la muestra *Más que nunca*. Reúne imágenes del colectivo de fotógrafos *La Guagua-fotos* (realizadas por Héctor Rio, Leonardo Vincenti y Matías Sarlo) relativas a los juicios que se llevan adelante en Rosario por delitos de lesa humanidad cometidos durante la última dictadura militar en la Argentina (Informe de gestión, 2011: 5).

En abril de **2011** se presentó *Temblor y Fulgor*, muestra organizada por el Museo de la Memoria, Museo Macro Castagnino y Centro Cultural Haroldo Conti de la exESMA. El conjunto de obras incluyó pinturas, videos, objetos, fotografías e instalaciones. La muestra reúne una selección de 25 obras del amplio repertorio del arte contemporáneo argentino

[134] Entrevista a Rubén Chababo realizada el 11/09/2018.

[135] Entrevista a Viviana Nardoni realizada el 18/09/2018.

pertenecientes al Museo Castagnino+macro. El conjunto incluye pinturas, videos, objetos, fotografías e instalaciones de León Ferrari, Clorindo Testa, Jorge Macchi, Daniel García, Juan Carlos Romero, Santiago Porter, Pablo Reinoso y Liliana Maresca. En su texto curatorial, la muestra marca que el objetivo del trabajo de recolección de imágenes se realizó con la idea de que ella ayude y alumbre, dentro repertorio del arte contemporáneo argentino, a encontrar aquellas producciones que al verlas devuelven la sensación de zozobra, inquietud y asombro que solo se evidencian en los precisos instantes en los que la adversidad acecha[136]. La muestra fue pensada en con el III Seminario Internacional *Políticas de la Memoria: Recordando a Walter Benjamin* organizado por el Centro Cultural Haroldo Conti. Del acto de inauguración participaron 80 personas (Informe de gestión, 2011: 9).

En julio se inauguró la muestra *Once@9:53am*. La exposición se basó en las páginas originales de la novela gráfica del escritor mejicano Ilan Stavans y las fotografías del artista argentino Marcelo Brodsky. Ambos materiales giran en torno a la situación e historia del barrio de Once, en Buenos Aires, y a la del atentado que allí sucedió contra la sede de la AMIA en julio de 1994. Se cuenta en clave de ficción y mediante el género de fotonovela, cómo trascurrieron las horas de la mañana del 18 de julio de 1994, el día que volaron la AMIA. Participaron de la inauguración 85 personas (Op. Cit.: 14).

Finalmente, en noviembre se instaló la muestra *Guatemala: Cultura y Resistencia*, de Jonathan Moller. Con un corte netamente documental, en ella se reflejan las secuelas de la guerra civil guatemalteca, el genocidio de pueblos originarios y un presente marcado por la impunidad, la violencia y la pobreza. Asistieron a la inauguración 40 personas. Como parte de las actividades en torno a esta muestra, el fotógrafo estadounidense brindó una conferencia en la que expresó sus objetivos y pareceres respecto a la historia reciente de Guatemala (Op. Cit.: 22 y 24).

El 23 de marzo de **2012** se inauguró la muestra *Prensa y Dictadura*, que reunió y puso en diálogo imágenes y textos en un relato sobre la difusión de mensajes orientados a justificar el orden autoritario. Producida completamente por el Museo de la Memoria con archivos propios y de la Hemeroteca de la Biblioteca Argentina. Cantidad de asistentes: 120 personas. (Informe de gestión, 2012: 10).

En julio se inauguró la muestra *Malvinas: Cruces, Idas y Vueltas*, que representa la mirada de soldados argentinos y británicos en fotografías que no han tenido circulación. Gestada por el Museo Arte y Memoria de la Comisión Provincial por la Memoria de La Plata y compilada por María Laura Guembe y Federico Lorenz. "Son fotos que no circularon -afirman Guembe y Lorenz – ¿Por qué? Responder a esta ausencia es comenzar a respondernos acerca de las formas en las que los argentinos lidiamos con el pasado reciente, el lugar que le damos al recuerdo entendido como un gesto de doloroso respeto, pero también como una forma de asunción de responsabilidades"[137]. Cantidad de asistentes: 90 personas (Op. Cit.: 21).

[136] FUENTE [consultado en julio de 2017]: http://conti.derhuman.jus.gov.ar/2010/10/av-temblor-y-fulgor.shtml

[137] FUENTE [consultado en julio de 2017]: http://comisionporlamemoria.chaco.gov.ar/sitio/?p=426

En octubre quedó inaugurada *Tinta Libre, Historias Grabadas en la Piel*, muestra fotográfica que indagó sobre las palabras, dibujos y signos que se tatúan las internas de la Unidad de Recuperación de Mujeres Nº 5 de Rosario. Forma parte de un proyecto nacido por iniciativa de Mumalá (Mujeres de la Matria Latinoamericana) y de la labor que realizan en esa institución penitenciaria, desde 2008. Cantidad de asistentes: 110 personas (Op. Cit.: 24).

Como cierre del año, en noviembre se instala *Transiciones, de la Dictadura a las Democracias en América Latina*. Resultado de una tarea grupal llevada adelante por las instituciones latinoamericanas pertenecientes a la Coalición Internacional de Sitios de Conciencia para elegir las imágenes más representativas o emblemáticas de las transiciones de gobiernos autoritarios o dictatoriales hacia la democracia, de transiciones de conflictos armados internos a procesos democráticos o, por caso, imágenes de aquellos momentos considerados hitos, fracturas o puntos de inflexión en la historia social y política de las últimas décadas. Asistieron 40 personas (Op. Cit.: 26).

En el marco de la conmemoración por el 37° aniversario del último golpe cívico-militar, en marzo de **2013** se inauguró la muestra fotográfica *Cuando las paredes hablan*, un recorrido fotográfico por graffitis, pintadas y consignas que cuentan la historia política y social reciente, producida por el Museo de la Memoria. Seguidamente, se realizó la ceremonia de candelas Iluminemos la memoria, en espera de la llegada del 24 de marzo, la cual consistió en la colocación de candelas, marcando un sendero desde la sede del Museo en dirección al edificio de la ex Jefatura de Policía (Informe de gestión, 2013: 11).

En julio se inauguró *El lamento de los muros | Cosas desenterradas*, muestra de la artista Paula Luttringer, producida por el Centro Cultural de la Memoria Haroldo Conti de la exESMA. El lamento de los muros presenta fotografías tomadas en diferentes centros clandestinos de detención (CCD) que funcionaron en Argentina durante la última dictadura cívico-militar. Son acompañadas con testimonios literales de mujeres de todo el país que estuvieron secuestradas en esos centros. La autora agregó a esta serie, para completar el relato de lo que fueron esas siniestras situaciones de detención, Cosas desenterradas, un trabajo en desarrollo que incluye fotografías de diferentes objetos encontrados en las excavaciones realizadas en centros clandestinos de detención (Op. Cit.: 18).

En octubre se instaló la muestra *Profanaciones* de León Ferrari. Se trató de un homenaje al artista plástico, fallecido en 2013. Se exhibieron las piezas de la serie *Nunca Más*, donadas por el autor al Museo de la Memoria en 2005. Según el texto curatorial, las obras de Ferrari dan la posibilidad de acercarse a los sucesos contados en el histórico informe de la Conadep, desde un lugar diferente al de los textos. Dibujos del siglo XIX, el infierno de la Divina Comedia, grabados de Gustave Doré o escenas del juicio final junto a evocaciones del nazismo, son reinterpretados por el artista con el objetivo de mostrar las oscuras conexiones entre represión religiosa y política. Para León Ferrari, el Infierno por venir, narrado en las páginas bíblicas, ya tuvo y tiene su cumplimiento en la tierra: las guerras de Conquista, los bombardeos sobre poblaciones civiles, la persecución al diferente, la tortura, nuestras dictaduras y sus campos de exterminio son una prueba irrefutable de que ese horror no se escribe en tiempo futuro sino en presente (Op. Cit.: 24).

En conmemoración del Día Internacional de los Derechos Humanos, el 10 de diciembre fue inaugurada la muestra fotográfica *Distancias* de Gustavo Germano, que continuará en

exhibición hasta marzo de 201 4. Con *Ausencias* como precedente y punto de partida, *Distancias* retoma los conceptos de temporalidad y el paralelo de imágenes como medio de expresión y denuncia en la segunda de las tres grandes "heridas" que el ejercicio del poder por parte de los Estados dictatoriales ha infligido sobre sus propios ciudadanos: el exilio. Aunque a lo largo de la historia ha habido numerosos exilios por razones políticas, el exilio trágico por antonomasia ha sido el provocado por la Guerra Civil de 1936-1939 en España. El Exilio Republicano Español es el primer gran exilio político del Siglo XX en todo el mundo. Nunca antes de la Segunda Guerra Mundial hubo un éxodo de refugiados de dimensiones cuantitativas y cualitativas semejantes (Op. Cit.: 28).

Como dato a tener en cuenta, de ahora en más, del relevamiento realizado en los Informes de Gestión del Museo de la Memoria, desde el informe del año 2013 no existe más el dato sobre la cantidad de asistentes a las inauguraciones. Si bien no reflejan el número total de visitantes, sí daba una idea de la presencia del Museo en la "agenda de actividades" culturales de la ciudad.

Como parte de las actividades conmemorativas por el Día Nacional de la Memoria por la Verdad y la Justicia, en marzo de **2014** se inauguró la muestra temporaria *Ante la ley*, un registro fotográfico de los juicios por crímenes de lesa humanidad en distintas ciudades argentinas. *Ante la ley* fue una producción del Museo de la Memoria y contó con imágenes tomadas por diez reporteros gráficos (Silvio Moriconi, Héctor Río y Matías Sarlo, de Rosario; Federico Casinelli, Jorge Olmos Sgrosso, Fabián Font y Diego Araoz, de Tucumán; Sergio Goya y archivo de Memoria Abierta, de Buenos Aires; Helen Zout, de La Plata y Sandra Siviero, de Córdoba), más fotografías del archivo de Memoria Abierta (Informe de gestión, 2014: 23).

En julio, con la apertura de la muestra fotográfica *El desafío de mirar*, donde doce fotógrafos expusieron su mirada sobre el ex CCD "Servicio de Informaciones", quedaron inaugurados los nuevos espacios del subsuelo, que incluyeron: una nueva sala de exposiciones temporarias, oficinas para el Servicio de Orientación Jurídica en Derechos Humanos y para el Centro de Estudios en Historia Reciente Argentina y Latinoamericana, un taller de producción y conservación del patrimonio, un nuevo espacio de archivo y consulta para la Biblioteca Raúl Frutos y el Centro Documental Rubén Naranjo, además del ya existente auditorio (Op. Cit.: 28). El desafío de mirar surgió a partir de un taller dictado por la artista Paula Luttringer el año 2013, quien por ese entonces exponía en el Museo la muestra *El lamento de los muros | Cosas desenterradas*. En el taller, un grupo de fotógrafos profesionales y aficionados recorrieron el ex CCD Servicio de Informaciones, ubicado en la esquina de San Lorenzo y Dorrego de esta ciudad, escucharon testimonios de sobrevivientes y produjeron las series fotográficas cuyos fragmentos componen esta muestra[138].

En agosto se instaló en la planta alta del Museo la muestra *El ojo de la aguja. Una construcción de memoria en México*. Se trata de una serie de pañuelos bordados en plazas de distintas ciudades de ese país, en los cuales se plasma el nombre y la historia de cada uno de

[138] FUENTE [consultado en julio de 2017]: https://www.fotorevista.com.ar/Exposiciones/Exposiciones-Fotografia-Colectiva-El-desafio-de-mirar_140718184952.html

los 50 mil muertos que ya se ha cobrado la violencia consecuencia de la guerra desplegada desde el Estado mexicano contra el narcotráfico. Parte de esa colección fue entregada por el Colectivo Fuentes Rojas al Museo de la Memoria para la realización de esta muestra. En las plazas del Distrito Federal y en las de Oaxaca, Guadalajara, Comala, Morelos, Monterrey o Texcoco, miles de personas se sientan a coser nombres e historias que de otro modo quedarían en el olvido (Op. Cit.: 30). En su texto curatorial se rescata palabras de Francesca Gargallo en su libro Bordados de paz y memoria: "en un país donde la frase que se escucha con más frecuencia es ya no se puede salir de casa, bordar en un espacio público es revolucionario. Como la aguja que entra en la tela, la persona que se presenta a bordar penetra en el tejido social. Bordar se vuelve entonces un arma moral. Bordar es el opuesto que disparar, no provoca una descarga de adrenalina ni altos decibeles sino engendra la quietud necesaria para superar un duelo. Coser entre mujeres y hombres los nombres y las historias de las víctimas de la violencia que pasma, es romper el silencio que normaliza las órdenes inhumanas..."[139].

En octubre, en el marco de la Semana de la Identidad, se instala en el subsuelo la muestra *La identidad a diario*. Compuesta por tapas y contratapas del Diario de los Juicios Rosario[140], del semanario El Eslabón, que consiste de ilustraciones de Sabrina Gullino y Florencia Garat, de Hijos Rosario. Los trabajos de Florencia y Sabrina, que están notoriamente atravesados por sus experiencias político-subjetivas, tuvieron como disparador una consigna amplia: contar para un formato de papel de diario y desde una mirada personal, los procesos de construcción de identidad, memoria, verdad y justicia que marcan este tiempo (Op. Cit.: 34).

En diciembre se inauguró en la planta alta la muestra *Prisioneros de la ciencia. Cautivos en la memoria*, conformada por una serie de fotografías de hombres y mujeres de los pueblos originarios, quienes, en calidad de prisioneros, a principios del siglo XX fueron arrancados de sus territorios ancestrales, en el sur de nuestro país, para ser exhibidos en el Museo Antropológico de la ciudad de La Plata. La muestra es del Colectivo GUIAS (Grupo Universitario de Investigación en Antropología Social) y podrá ser visitada hasta marzo de 2015 (Op. Cit.: 37).

Como parte de la conmemoración por el 39° aniversario del último golpe cívico-militar, se inauguró en marzo de **2015** la muestra *Diálogos con lo cotidiano* de Carlos Trilnick. La muestra consistió en dos videoinstalaciones realizadas por el reconocido artista: *1978-2003* hace referencia a la victoria de Argentina en el Mundial de Fútbol en el estadio de River Plate[141] y *La Pietá* en el que se reproduce en pleno barrio de Once de Buenos Aires la obra

---

[139] FUENTE [consultado en julio de 2017]:

http://www.museodelamemoria.gob.ar/page/muestras/id/44/title/El-ojo-de-la-aguja

[140] El Diario del Juicio es un proyecto creado por la organización HIJOS Rosario y editado por el equipo periodístico de El Eslabón y el diario digital redaccionrosario.com. FUENTE [consultado en julio de 2017]:

http://www.diariodelosjuicios.com/

[141] Descripción del propio artista: "El estadio vacío, un hombre, solo, camina hasta el arco con paso tranquilo. El bulto negro que carga en sus brazos es una tela que desplegará de palo a palo. Cubre la meta del deportista, anula

de Miguel Ángel[142]. Curatorialmente, se plantea que ambas instalaciones dialogan sutilmente: "*si la primera recuerda aquello que en medio del éxtasis deportivo fue negado por millones, la segunda nos advierte acerca de una impiadosa desgracia humana que ocurre aquí, a nuestro lado y que tantas veces nos negamos a ver o reconocer*" (Informe de gestión, 2015: 3).

En abril se instaló en el subsuelo la muestra fotográfica *Imprescriptible* producida por el Museo de la Memoria en conjunto con la Cátedra Armenia de la Universidad Nacional de Rosario (UNR) y la Fundación Consejo Nacional Armenio. Constituye la primera actividad realizada con instituciones de la comunidad armenia, a pesar que la temática del Genocidio contra ese pueblo ya había tenido actividades en la agenda del Museo en 2011 y 2012. En esta muestra se utiliza la serie de postales creadas por la Cátedra Armenia Universidad Nacional de Rosario. La muestra comienza con un mosaico fotográfico de niños sobrevivientes del Genocidio contra el Pueblo Armenio y recorre diferentes etapas que se fueron construyendo en el camino a los 100 años de esos hechos. Se presentó, también en el auditorio, el spot final de la campaña de sensibilización *Yo reconozco al genocidio contra el pueblo armenio* (Op. Cit.: 4).

En junio, en el marco de *las Jornadas sobre violencia de género: Campo de batalla, cuerpo de Mujer* se inauguró la muestra *Ensayo de la identidad. Desaparición de mujeres en Ciudad Juárez* de Mayra Martell, compuesta por fotografías y piezas multimedias que surgieron a partir de documentar, desde el año 2005, los espacios y objetos personales de mujeres desaparecidas, en Ciudad Juárez, México. (Op. Cit.: 5).

La muestra *Vigil, siempre en movimiento* (septiembre 2015), curada por Sabina Florio y Cynthia Blaconá, se constituyó a partir de fotografías, materiales originales y spots televisivos sobre la política visual impulsada por la Biblioteca Popular C.C. Vigil antes de su intervención militar en 1977[143]. Mientras estuvo en exhibición la muestra, se realizaron visitas guiadas por las curadoras y charlas debate en relación a la temática: *El genocidio en la cultura. El caso Vigil*, con Natalia García, Jésica Pellegrini y Gonzalo Stara y una charla con los ex miembros de la Comisión Directiva Agusto Duri, Albino Serpi y Luis Fina (Op. Cit.: 6).

---

simbólicamente el valor de victoria en el gol, clausura el espectáculo, señala el luto". FUENTE [consultado en julio de 2017]: http://carlostrilnick.com.ar/1978-2003/

[142] Reseña de la muestra por Beatriz Vignoli [consultado en julio de 2017]:

https://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/rosario/12-48722-2015-04-07.html

[143] La Vigil se constituyó como una experiencia única de construcción popular de la cultura en toda Latinoamérica, que funcionó hasta el 25 de febrero de 1977, fecha en que fue intervenida por la dictadura y luego de la cual vino un período de vaciamiento, saqueo, censura, quema de libros y persecución. Al momento de la intervención, la Biblioteca Vigil tenía en su acervo más de 80.000 volúmenes que se prestaban a 21.000 socios y se desempeñaban en ella 600 empleados. Además, contaba con escuelas primaria y secundaria; de música, de artes y de teatro; una universidad popular, a las que asistían 3.000 estudiantes. Una caja de ayuda mutual, un centro materno infantil y un observatorio astronómico completaban la oferta cultural de la entidad. FUENTE [consultado en julio de 2017]:

http://www.museodelamemoria.gob.ar/page/muestras/id/48/title/Vigil%2C-siempre-en-movimiento

En noviembre el Museo de la Memoria recibió *La Shoá*, una muestra sobre la vida judía antes y después del genocido nazi, producida por la Kehila Rosario. La Shoá es el genocidio del pueblo judío, es el exterminio de seis millones de personas, entre las cuales un millón y medio fueron niñas y niños (Op. Cit.: 7). La idea principal de la muestra es, a 70 años del fin de la guerra, transmitir la importancia de generar una memoria colectiva, donde el significado de la Shoá sea incorporado por la sociedad. Alumnos de 4º y 5º año del nivel secundario de distintas escuelas de Rosario recorrieron la muestra escuchando el relato de guías que tenían su misma edad[144].

Como cierre del año, y en el marco del Día Internacional por los Derechos Humanos (10 de diciembre), se inauguró la muestra *Huellas de desapariciones*, que consta de fotografías de Helen Zout. En este ensayo, Zout muestra el rostro de la desaparición, el de los jóvenes de una generación reducido a un cráneo con un orificio de bala, la búsqueda de huesos, la mirada de las madres, de los sobrevivientes, la mirada de Julio López, la de los hijos, el rostro del desaparecedor y el Ford Falcon, la burocracia y los aviones de la muerte, los campos de concentración, la escuela Vucetich, el escrache, la imagen de Pablo Miguez, el río, la despedida de los padres frente al río donde se arrojaron a los desaparecidos con el ánimo de que nunca aparecieran (Op. Cit.: 8).

Este recorrido permite reconstruir la agenda temática del Museo en sus muestras transitorias en el período 2010 – 2015. En este sentido, y a pesar de que la dupla directiva afirma que en ellas intentaron volcar cuestiones relacionadas a los DDHH que ampliaran la frontera marcada por la ordenanza de creación (la memoria de la última dictadura militar en Rosario y Argentina), se ha encontrado que casi la mitad de las muestras transitorias (12 de 23) abordan, justamente, la cuestión de la última dictadura en Rosario y Argentina. Las demás (11 muestras), efectivamente, tratan otros aspectos de la temática: memoria y DDHH (4), violencia de género (1), DDHH en América latina (3), violencia institucional (1) y muestras sobre la colectividad judía (2). Tal vez aquí también se haya dado, aunque de manera no consciente, una negociación entre la dupla directiva y las sucesivas comisiones directivas por los contenidos que el Museo debía abordar.

Como cierre para esta dimensión, se puede introducir una medida cuantitativa para analizarla. Sin embargo, antes de profundizar en ello cabe realizar algunas aclaraciones. En primer lugar, la entrada al Museo es libre y gratuita, sólo cuenta con un bono contribución que es "comprado" por el visitante de forma voluntaria. En segundo lugar, la organización a lo largo del período no contó un registro fehaciente y estable de visitantes, más allá de la venta de estos bonos. De esta forma, los datos extraídos provienen de esta venta de bonos durante el período de estudio. Los datos muestran una evolución marcadamente negativa de dicho indicador: de 5266 entradas en 2011 se pasa a 1659 en 2015. Es decir, sucede una caída del 68,5% en el período estudiado. Sin embargo, durante las entrevistas realizadas surge una

[144] FUENTE [consultado en julio de 2017]: http://kehilarosario.org.ar/page/noticias/id/888/title/Muestra-Sho%C3%A1-hist%C3%B3rico-vivencial

explicación plausible para dicha situación: el pago de los bonos es voluntaria y depende de quien se encuentra a cargo de la atención al público recordar la existencia de dicho mecanismo; a su vez, desde la dirección no se ha alentado la venta de entradas[145]. Esto implica que el indicador "venta de bonos" resulta poco fiable para analizar la dimensión museística. Por este motivo, se decidió realizar una medición que logre normalizar estos datos. Durante el período que fue entre diciembre de 2016 y noviembre de 2017, se entregó al personal de la recepción del Museo una planilla mensual en la cual se dejaría constancia de los visitantes diarios. Con este instrumento se obtuvo que en un período de doce meses el Museo llega a ser visitado por 6520 personas. Este número es un 24% superior al de 2011 y un 293% respecto al de 2015. A continuación, se detalla la cantidad de visitantes entre los años estudiados.

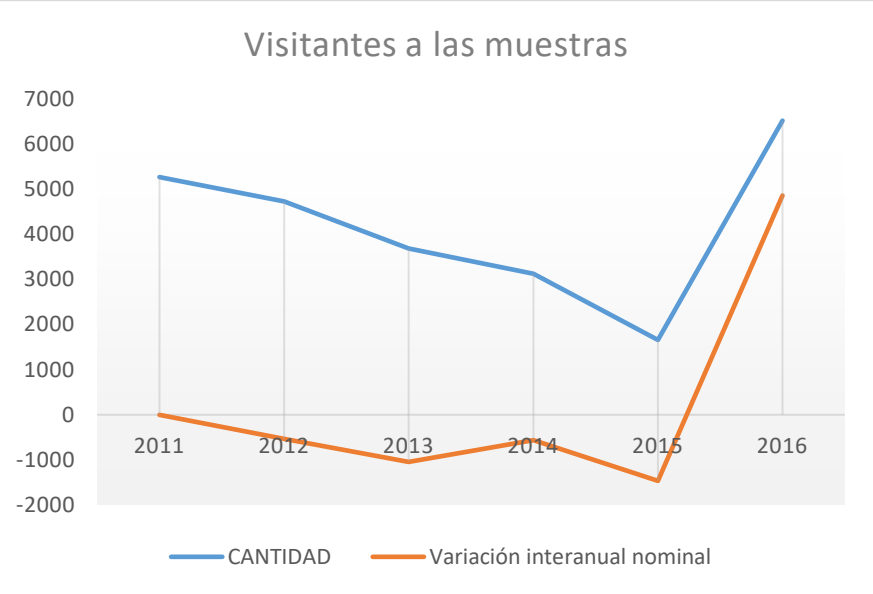
Tabla 4.1 Cantidad de visitantes al Museo de la Memoria para visitar sus salas de muestras. Período 2011 – 2016.

AÑO	CANTIDAD	Variación interanual nominal
2011	5266	-
2012	4732	-534
2013	3686	-1046
2014	3124	-562
2015	1659	-1465
2016	6520	4861

FUENTE: elaboración propia a partir de datos suministrados por la institución.

[145] Entrevista a la actual directora del Museo de la Memoria realizada el 18/09/2018.

Gráfico 4.1 Evolución en la cantidad de visitantes al Museo de la Memoria para visitar sus salas de muestras. Período 2011 – 2016.



FUENTE: elaboración propia a partir de datos suministrados por la institución.

4.1.2 Dimensión de extensión cultural[146].

Podemos caracterizar a la extensión cultural como todos aquellos procesos productivos que derivan en diversos productos que aquí llamaremos "actividades" que, articulándose, o no, con las muestras permanente y transitorias del Museo, intentan contribuir a su misión de difundir la memoria sobre los hechos sucedidos en la última dictadura cívico-militar mediante la promoción del debate, la reflexión y el uso de los diversos lenguajes del arte. Se podría decir que, mientras el arte plástico prepondera en la dimensión que se ha denominado museística-testimonial, la música, la danza, la literatura, el teatro, el ensayismo, el cine se manifiestan en esta dimensión de extensión cultural. Otra diferencia relevante entre ambas dimensiones refiere a la producción de sus actividades: mientras que en la primera, los productos ofrecidos son generados exclusivamente por el Museo, en la segunda tiene preminencia la co-producción entre el Museo y otras instituciones estatales u organizaciones de la sociedad civil[147].

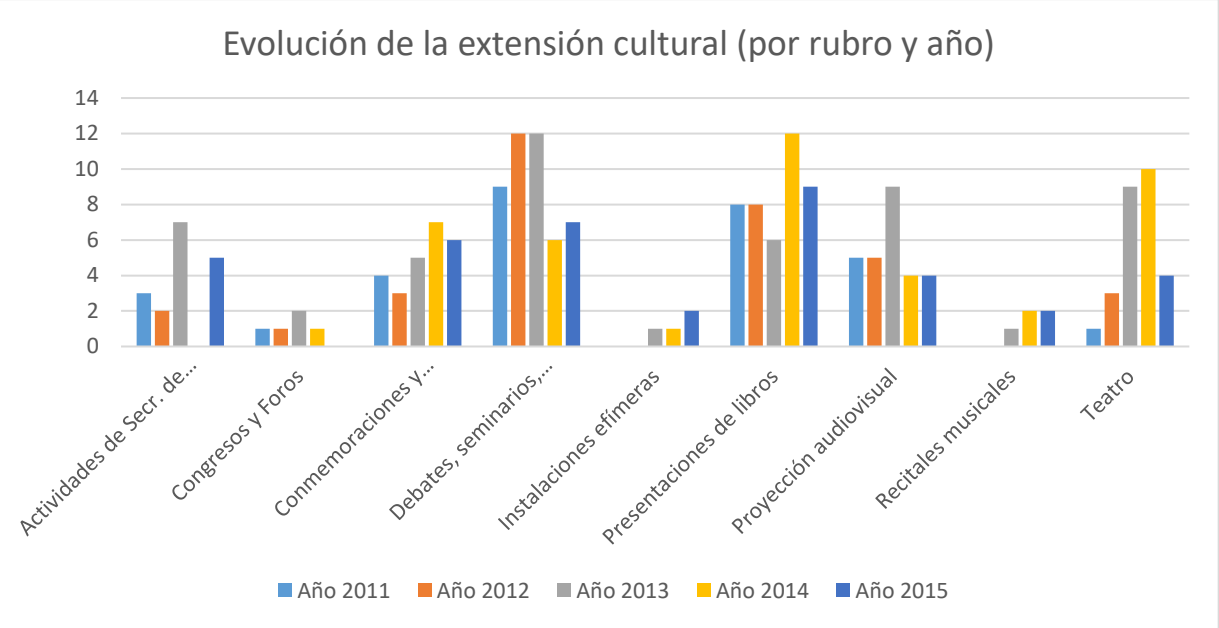
[146] En el Anexo II se desarrolla un detalle de las acciones y actividades que se han considerado como parte de esta dimensión. Aquí se hará una consideración resumida de las mismas con el objetivo de notar la evolución de esta dimensión en el período evaluado.

[147] En el período estudiado, el 55% de las actividades que refieren a extensión cultural fueron una co-producción del Museo de la Memoria con otra organización. Más en detalle, en 2011 se co-produjo el 64,5% de las actividades, en 2012 el 55,9%, en 2013 el 59,6%, en 2014 44,2% (único año en el que prevalece la producción propia del Museo) y, finalmente, en 2015 el 53,9%. FUENTE: elaboración propia en base a los informes de gestión del Museo de la Memoria.

Para reconstruir esta dimensión se utilizaron los informes de gestión que el Museo de la Memoria publicó en su web entre los años 2011 y 2015. De allí se extrajeron las actividades que se amoldan a la definición dada en el párrafo anterior y se las distribuyó en nueve rubros: a) Actividades de la Secretaría de Cultura, b) Congresos y Foros, c) Conmemoraciones y homenajes, d) Debates, seminarios, conferencias y/o talleres, e) Instalaciones efímeras, f) Presentaciones de libros, g) Proyecciones audiovisuales, h) Recitales de música e i) Teatro.

De esta manera se relevó un total de 199 actividades realizadas entre 2011 y 2015. En la Tabla 4.2 se detallan las cantidades, pero resumidamente se puede decir que en este período se realizaron 17 actividades de la Secretaría de Cultura y Educación, 5 Congresos y foros, 25 conmemoraciones y homenajes, 46 jornadas de debates, seminarios, conferencias y/o talleres, 4 instalaciones efímeras, 43 presentaciones de libros, 27 proyecciones audiovisuales, 5 recitales de música y 27 intervenciones teatrales. Si, por otro lado, los datos son agregados en términos anuales se obtiene que en 2011 hubo 31 actividades de esta dimensión, en 2012 34, en 2013 se llega al pico con 52, en 2014 se baja a 43 y en 2015 39, con un promedio de 39,8 actividades por año (ver Gráfico 4.2).

Gráfico 4.2 Total de actividades de la dimensión extensión cultural, divididos por rubro y año. Período 2011 – 2015.



FUENTE: elaboración propia a partir de datos suministrados por la institución.

Tabla 4.2 Total de actividades de la dimensión extensión cultural, divididos por rubro y año. Período 2011 – 2015.

AÑO/ACTIVIDAD	Actividades de Secr. de Cultura	Congresos y Foros	Conmemoraciones y homenajes	Debates, seminarios, conferencias y talleres	Instalaciones efímeras	Presentaciones de libros	Proyección audiovisual	Recitales musicales	Teatro	Total de actividades por año
2011	3	1	4	9	0	8	5	0	1	31
2012	2	1	3	12	0	8	5	0	3	34
2013	7	2	5	12	1	6	9	1	9	52
2014	0	1	7	6	1	12	4	2	10	43
2015	5	0	6	7	2	9	4	2	4	39
Total de actividades por rubro	17	5	25	46	4	43	27	5	27	

FUENTE: elaboración propia a partir de datos suministrados por la institución.

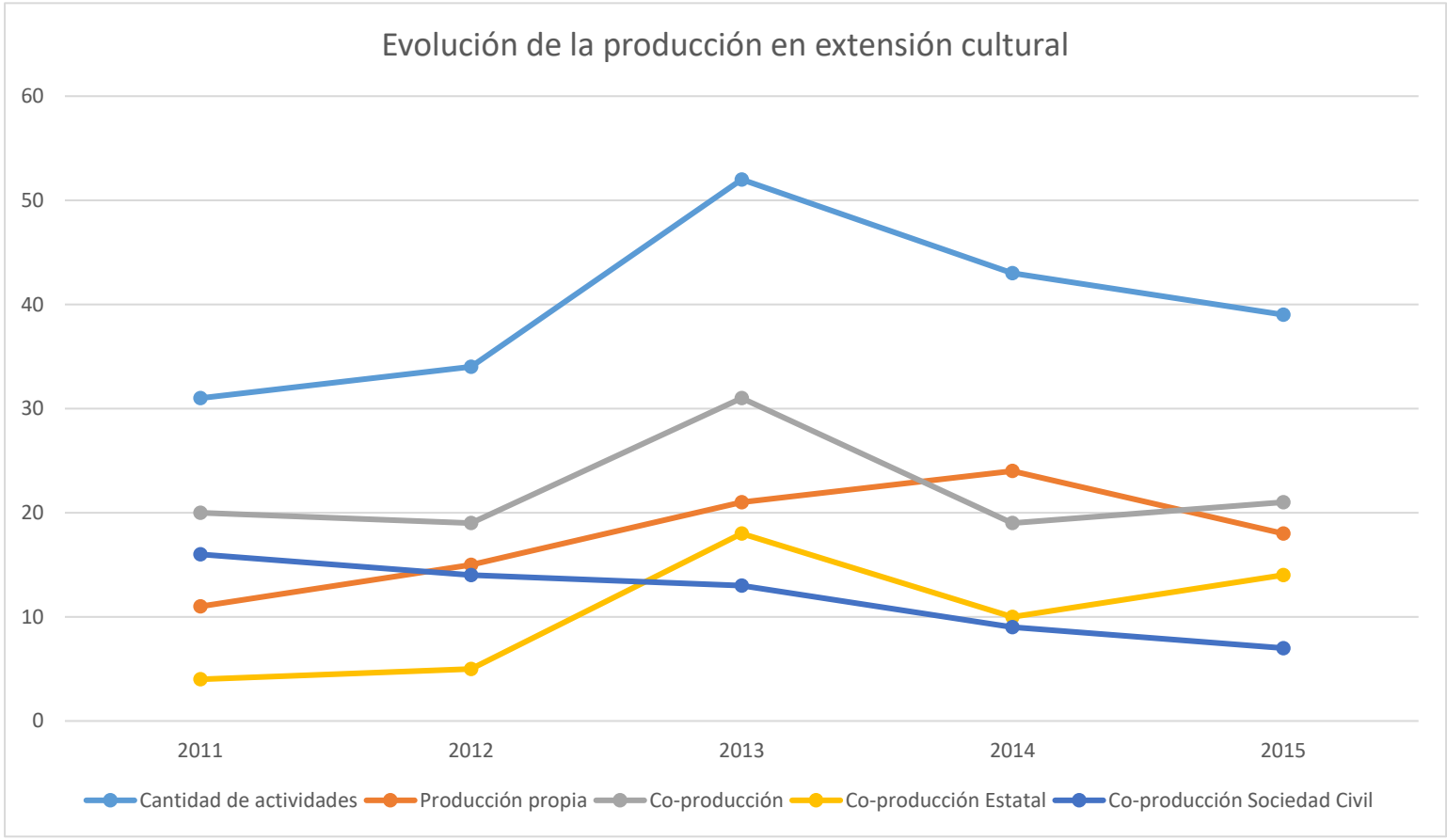
En cuanto a la producción de estas actividades, un 45% de los casos fue resultado de esfuerzos exclusivos del Museo de la Memoria y un 55% de las veces las actividades se realizaron bajo el formato de co-producción (ver Tabla 4.3). En estos casos, el 46% fue realizado en conjunto con alguna entidad estatal de cualquiera de los tres niveles y en un 54% con actores de la sociedad civil (ver Gráficos 4.3; 4.4 y 4.5). En cuanto a los actores estatales, las principales relaciones surgen, en primer lugar, con la Secretaría de Cultura y Educación y sus organismos descentralizados y, en segundo lugar, con las Facultades (Humanidades y Artes, Ciencia Política y RRII y Psicología) y Centros de Estudios dependientes de la Universidad Nacional de Rosario. Por el lado de las organizaciones de la sociedad civil, se destaca la cantidad de actividades realizadas en conjunto con organismos de DDHH locales (principalmente Abuelas de Plaza de mayo filial Rosario) y colectivos de cultura y arte (cada una concentra el 32% de la producción), luego se ubican las actividades realizadas con asociaciones profesional, en especial el Sindicato de Prensa de Rosario y, finalmente, organizaciones que tienen en sus objetivos la defensa de los derechos de colectivos que no se vinculan con la temática de la última dictadura cívico militar (colectividad judía, organizaciones aborígenes y agrupaciones de mujeres).

Tabla 4.3 Relaciones en la producción de actividades de extensión cultural en el Museo de la Memoria. Período 2011 – 2015.

AÑO/ACTIVIDAD	Cantidad de actividades	Producción propia	Co-producción	Co-producción Estatal	Co-producción Sociedad Civil
2011	31	11	20	4	16
2012	34	15	19	5	14
2013	52	21	31	18	13
2014	43	24	19	10	9
2015	39	18	21	14	7
Total	199	89	110	51	59
%	100%	44,72%	55,28%	46,36%	53,64%

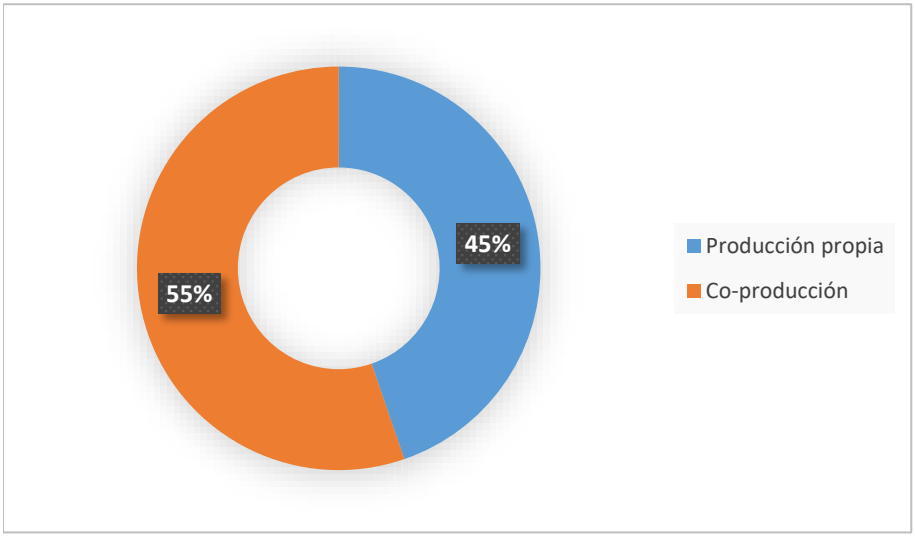
FUENTE: elaboración propia a partir de datos suministrados por la institución.

Gráfico 4.3 Evolución de las relaciones en la producción de actividades de extensión cultural. Período 2011 – 2015.



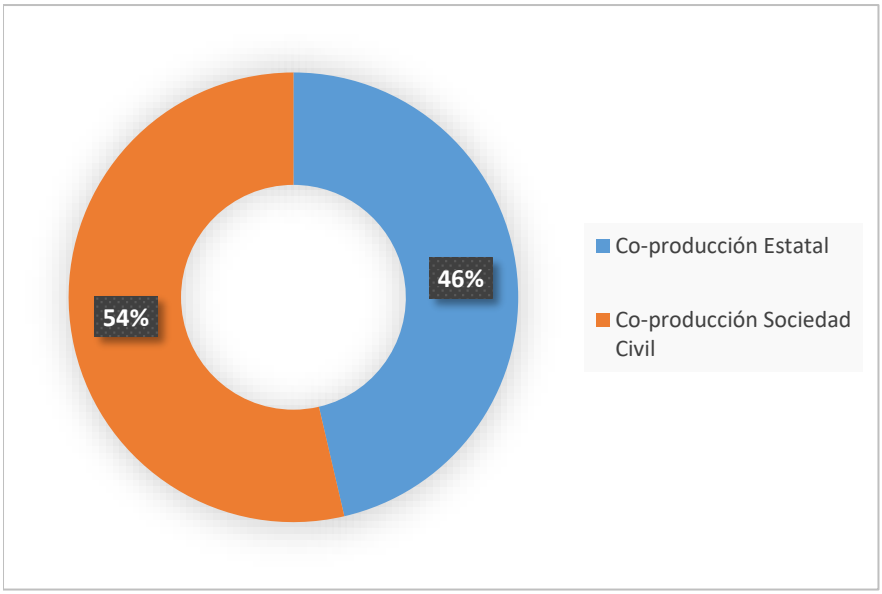
FUENTE: elaboración propia a partir de datos suministrados por la institución.

Gráfico 4.4 Composición de la producción en extensión cultural. Museo de la Memoria, período 2011 – 2015.



FUENTE: elaboración propia a partir de datos suministrados por la institución.

Gráfico 4.5 Composición de la co-producción en extensión cultural. Museo de la Memoria, período 2011 – 2015.



FUENTE: elaboración propia a partir de datos suministrados por la institución.

Una forma alternativa para analizar los datos obtenidos consiste en realizar un desglose temático de las actividades. De esta forma se pueden realizar inferencias relevantes en cuanto a la agenda de programación y su relación con la misión del Museo. De esta forma, se propone dar cuanta de si cierta consistencia, o coherencia, entre las propuestas de esta dimensión con la misión del Museo.

Para comenzar, cabe dar cuenta de tres fechas que reciben atención durante todo el período y que responden a la razón de ser de la organización: en primer lugar, las actividades conmemorativas en relación al Día Nacional de la Memoria, por la Verdad y la Justicia (24 de marzo) tanto en la sede del Museo como en el Bosque de la Memoria; en segundo lugar, actividades relativas al Día del Veterano y de los Caídos en Malvinas (02 de abril) y, por último, el Día Internacional de los Derechos Humanos (10 de diciembre)[148]. Pero yendo al detalle de las temáticas abordadas por el Museo en esta dimensión (Gráfico 4.6):

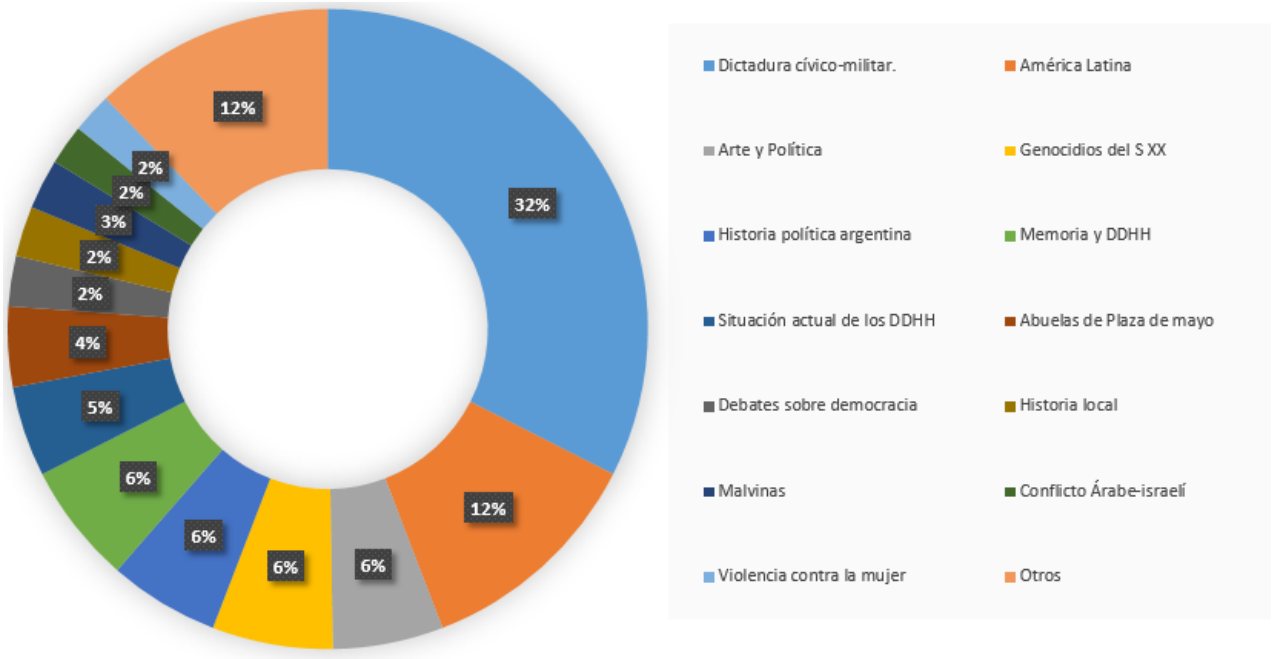
1. Dictadura cívico-militar: en este punto se engloban los recordatorios al golpe de Estado, el retorno a la democracia como así también historias de sobrevivientes, desaparecidos y familiares. Implicó un 32% del total de actividades.
2. América Latina: aquí se toman la historia de las dictaduras latinoamericanas del Siglo XX, el Plan Cóndor y la actualidad política y social de la región. Comprende el 12% de las actividades.
3. Arte y política: estas actividades implican la articulación entre esas temáticas tal como sucede en las muestras del Museo. Involucra instalaciones, proyecciones como así también jornadas de debate. El 6% de las actividades correspondió a esta temática.
4. Genocidios de Siglo XX: en este punto se toman en cuenta actividades relativas, en exclusividad, a lo sucedido durante el Holocausto judío, el Franquismo español y el Genocidio Armenio. El 6% de las actividades se concentran en esta temática.
5. Historia política argentina: más allá de la última dictadura cívico-militar se han realizado actividades referidas a la historia argentina del siglo XX, como, por ejemplo, sobre los bombardeos a Plaza de Mayo en 1955 o el sindicalismo de base de los años 60. Esta temática tuvo un 6% de las actividades.
6. Memoria y DDHH: esta temática implicó en su mayoría ejercicios de debate tales como talleres, conversatorios y presentaciones de libros. Implicó el 6% de las actividades.
7. Situación de los DDHH: en este punto se contemplan actividades referidas a la actualidad, ya sea que reflejen o traten hechos locales, nacionales o internacionales (a excepción de aquello que pueda considerarse como más propio de la temática latinoamericana). Incluye hechos relativos al abuso policial, la negación de derechos a minorías como la temática de pueblos originarios. El 5% de las actividades se nuclean en esta temática.
8. Abuelas de Plaza de Mayo: al ser el organismo de DDHH con el que se posee una relación más profunda y duradera, las actividades que involucran la temática de la identidad y su restitución han sido contemplados a parte de la temática general sobre la última dictadura. Aquí se contabilizó el 4% de las actividades.
9. Régimen Democrático: implicaron actividades que ponen en debate y tensión a este régimen y la forma en que se instaló en el país luego de 1983. Concentró el 3% de las actividades.
10. Historia local: esta temática responde a aspectos generales de la ciudad, no al terrorismo de Estado en Rosario. Implicó el 3% del total.
11. Malvinas: la guerra sucedida en 1982 posee un peso tan importante en la memoria social que ha logrado cierta autonomía respecto a la dictadura como objeto de estudio y debate. A pesar de esto, sólo el 3% de las actividades corresponden a esta temática.
12. Conflicto árabe-israelí: es una temática que, a priori, puede ser considerado como "extraño" para un Museo como el que se está estudiando. Sim embargo, se ha elegido abordarlo desde un enfoque que supere el análisis de la política internacional e involucre la reflexión sobre

[148] En este día existe una coincidencia entre el retorno de la democracia a la Argentina en 1983 y el recuerdo del día en que, en 1948, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

la condición humana y la violación contemporánea de los DDHH. El 2% de las actividades responden a esta temática.

13. Violencia contra la mujer: considerar esta temática de forma autónoma responde a su instalación en la agenda pública a partir del movimiento "Ni una menos". Entre 2011 y 2014 se realizó sólo una actividad en relación a la temática, en cambio, durante 2015 se realizaron 3. De esta manera, el 2% de las actividades se pueden englobar en esta categoría.
14. Otros: en esta categoría se consideraron aquellas actividades cuyas temáticas no guardan relación ni directa ni indirecta con la misión del Museo. Lo cual hace que sea una categoría extremadamente heterogénea. Por un lado, concentra todas aquellas actividades de la Secretaría de Cultura y Educación realizadas como ciclo de verano o aquellas enmarcadas en la Noche de los Museos en octubre de cada año; por otro lado, se consideraron presentaciones de libros, jornadas de debate, talleres, cursos y proyecciones audiovisuales en las que el Museo ofició anfitrión a pedido de otra institución. Esta variedad de actividades hace que, en total, esta categoría represente el 12% de las actividades.

Gráfico 4.6 Total de actividades de la dimensión extensión cultural, según temática. Período 2011 – 2015.



FUENTE: elaboración propia a partir de datos suministrados por la institución.

De este detalle se desprende que las actividades relativas a la categoría general de "dictadura" implican el 51% de las actividades (divididas en las categorías 1; 2; 8 y 11). Luego, existe un 37% que se diluye en diversas temáticas que se relacionan indirectamente con la historia reciente argentina pero de forma directa con los DDHH y la memoria social. Lo que deja el 12% que se distribuye en aquellas actividades que no se relacionan estrictamente con la temática del Museo. Teniendo estos datos en mano se verifica la misma situación detectada con las muestras transitorias: algo más de la mitad de las actividades se relacionan estrictamente con la última dictadura cívico-militar, la otra mitad es dedicada a diversas temáticas relacionadas a la vigencia de los DDHH pero que sobrepasan el período 1976 – 1983. De nuevo, la agenda de actividades de extensión

cultural puede ser pensada como un terreno de negociación entre los actores claves en los procesos productivos del Museo.

4.1.3 Dimensión de pedagogía de la memoria.

En esta dimensión se agrupan los procesos productivos tendientes a generar un servicio de capacitación y educación dirigido a docentes y alumnos con el objetivo de cumplir la función de transmisión de la memoria que el relato de la organización construyó. Se utiliza este término a partir de los lineamientos que el Instituto Nacional del Formación Docente promovió durante el período analizado[149]. Se han detectado, básicamente, cuatros procesos: el programa de recorridos guiados, el programa de formación continua, el programa Ver para saber y el programa Jóvenes y memoria.

Aquí se entiende por pedagogía de la memoria el uso de estrategias y recursos que, puestas en juego durante el proceso de enseñanza-aprendizaje. Claramente, no se trata de un proceso técnico de diseño e implementación de contenidos, una "pedagogía de la memoria" implica reflexionar sobre algunas cuestiones vinculadas a problemas epistemológicos y políticos que se desprenden de la propia tarea de la transmisión y que tienen que ver fundamentalmente con las preguntas por los contenidos y las formas: qué enseñar de ese pasado y cómo hacerlo (Rosemberg y Kovacic, 2010: 17). Esta idea de pedagogía subyace en el artículo 2 de la ordenanza de creación del Museo cuando dice que él "(…) contará para el desarrollo de sus fines con dos áreas centrales: una de carácter testimonial, donde se conservarán las huellas del horror con un lugar específico destinado al recogimiento; y otra destinada a la creación de conciencia, donde se llevarán a cabo todo tipo de actividades vivas que contribuyan al objetivo de impedir el olvido" (Ordenanza 6506/1998) y en su artículo 9 cuando marca que el Museo se alineará en cuanto a su concepción, organización y funcionamiento con los criterios que en la UNESCO caracterizan a los Museos de la Paz cuyo interés fundamental es la educación para la paz por medio del arte, y dentro de éstos, más específicamente los Museos Temáticos, que son aquellos que se refieren a horrores de particular significación histórica (Ibídem).

Por otro lado, el fracaso del modelo tradicional de educación que ponía el acento en el salón escolar como único escenario de aprendizaje hizo que surjan nuevos escenarios de formación al hablar de educación permanente; y que ésta se apoye en los recursos de la educación no formal. Es decir, hoy en día ya no sólo se educa en las instituciones escolares, ni tampoco solamente a los escolares de una cierta edad (Alfageme González y Martínez Valcárcel, 2007: 4). Esto implicó que a principios del Siglo XXI surja el concepto de educación no formal. En palabras de la Comisión Europea, la ésta es el aprendizaje que no es ofrecido por un centro de educación o formación y normalmente no conduce a una certificación. No obstante, tiene carácter estructurado (en objetivos didácticos, duración o soporte). El aprendizaje no formal es intencional desde la perspectiva del alumno (Ibídem). Por su parte, la UNESCO presenta en su página web un glosario en el que define tanto la educación no formal como "[aquellas] actividades educativas organizadas por regla general fuera del sistema educativo formal. (…) En

[149] Para más información sobre estos lineamientos, visitar (última visita, 03/09/2017):

http://portales.educacion.gov.ar/infd/memoria-y-derechos-humanos/

diferentes contextos, la educación no formal abarca las actividades educativas destinadas a la alfabetización de los adultos, la educación básica de los niños y jóvenes sin escolarizar, la adquisición de competencias necesarias para la vida diaria y competencias profesionales, y la cultura general. Estas actividades suelen tener objetivos de aprendizaje claros, pero varían en función de su duración, de su estructura organizativa y del hecho de que confieran o no una certificación de las adquisiciones del aprendizaje" (UNESCO, 2007: 370). De esta manera, se puede observar que existe un complemento entre escuela y Museo como espacios formal y no formal, respectivamente, del proceso de aprendizaje a partir de un mandato normativo pero, también, por cambios en los paradigmas y modelos en las Ciencias de la Educación.

Más allá de estos debates, claramente los espacios externos al aula, como lo es un museo, constituyen espacios en los que se desarrollan procesos de aprendizaje que, lejos de antagonizar con los formalmente reconocidos, los complementan[150]. De esta manera, la dimensión "pedagogía de la memoria" incluye las acciones que apuntan tanto a la población en edad escolar como a los formadores del sistema educativo formal que utilizan herramientas pedagógicas de una forma planificada o no con el objetivo de trasmitir o ayudar a transmitir la temática específica del Museo. En esta definición se consideran las acciones de los departamentos de educación y de articulación territorial.

Con este punto de partida, se analizó el material documental disponible y las entrevistas realizadas a los fines de reconstruir las estrategias de transmisión de memoria desplegadas por la organización durante el período 2011-2015. De esta manera se detectó que esta dimensión contiene cuatro programas: en primer lugar, los recorridos guiados para escuelas, en segundo lugar, el programa de formación continua para docentes, en tercer lugar, se desarrolló el programa *Ver para saber* y, por último, el programa *Jóvenes y Memoria Rosario*. Un hecho a tener en cuenta a la hora de analizar los datos es que en el año 2011 se desarrollaron tres de estos programas y con el formato que poseían en la etapa anterior del Museo (sede provisoria). Desde 2012 se nota una innovación de la dimensión pedagógica no sólo porque se incorporan nuevas acciones a los programas ya existentes sino también porque se crea uno nuevo programa.

4.1.3.1 Programa de recorridos escolares.

Las visitas guiadas son el instrumento más tradicional que utilizan los museos para generar el nexo entre educación formal y no formal. Tienen como objetivo complementar las actividades de la escuela para ampliar e incentivar el interés de los estudiantes en la temática específica de cada museo (EDUTEKA, 2003). En el contexto específico del museo analizado en este trabajo el objetivo es el de la trasmisión de memoria respecto al pasado reciente del país y de la región de Rosario como medio para garantizar la consolidación

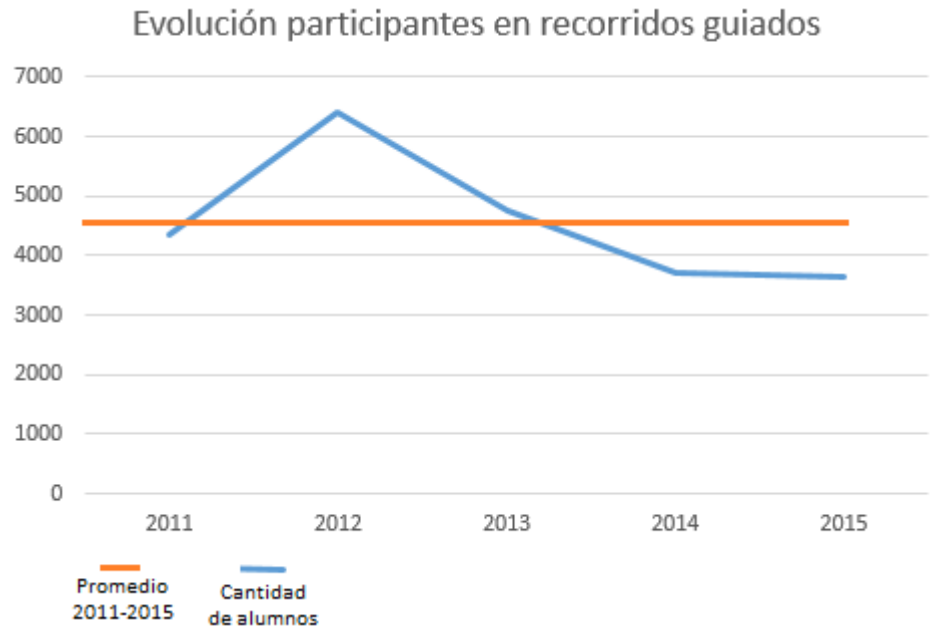
[150] A este respecto, Asensio y Pol (2002) señalan un efecto interesante que denominan "la paradoja del aprendizaje informal", según el cual, pese a que las actividades asociadas a contextos de ocio cultural de calidad tienen un carácter distendido para los participantes, en las que los objetivos de aprendizaje no son una prioridad evidente para ellos, suelen dar lugar, en general, a experiencias muy prevalentes en su recuerdo, que permanecen incluso años después de la visita; mientras que en las experiencias de aprendizaje formal, donde el objetivo explícito es la adquisición de conocimiento, se encuentra que pasado un tiempo los estudiantes escasamente recuerdan los contenidos que tan duramente intentaron incorporar a su estructura de conocimiento.

de los valores democráticos y la no repetición del terrorismo de Estado, según se desprende de la ordenanza de creación del Museo.

El programa consiste en la realización de visitas coordinadas[151], dirigidas a instituciones de los niveles primario, secundario, terciario y universitario. Durante el recorrido se relata la historia del Museo y de la casa donde está emplazado, se transitan diferentes espacios de la muestra permanente, la muestra temporaria que se encuentra en exhibición, buscando articular la historia reciente con el presente, haciendo hincapié en la vulnerabilidad de derechos en la actualidad (Informe de gestión , 2013: 5). También se entregan materiales para continuar trabajando en el aula, incluida una guía que refiere a la muestra temporaria.

La cantidad promedio de alumnos participantes de estos recorridos en el período 2011-2015 fue de 4575 alumnos, con un pico de participantes en 2012 (6408) y un piso en 2015 (3654).

Gráfico 4.7 Evolución de la cantidad de alumnos involucrados en los recorridos guiados del Museo de la Memoria, período 2011 – 2015.



FUENTE: elaboración propia a partir de datos suministrados por la institución.

4.1.3.2 Programa de formación continua.

Este programa se orienta a debatir en torno al proceso de transmisión de la memoria de nuestra historia reciente en las aulas. A partir de charlas y mesas de trabajo se buscó promover la discusión sobre las posibilidades que abren los diferentes soportes y formas

[151] Durante 2011 esa coordinación la realizaba exclusivamente el personal del Museo, desde 2012 con la creación de los recorridos de formación docente se incorpora la posibilidad de que los grupos escolares sean guiados por los propios docentes, de esta manera cada visita se adapta a la programación que cada docente prevé para el momento áulico.

de construcción de los relatos a la hora de trabajar estas temáticas en la escuela (Informe de Gestión, 2011: 25). Los destinatarios de este programa son docentes de los diferentes niveles educativos y alumnos de carreras afines, principalmente de las carreras de Historia y Ciencias de la Educación.

Una manera de visualizar la evolución del programa es realizando un seguimiento de las temáticas trabajadas en las jornadas de formación docente (Informes de Gestión 2011-2015). En 2011, tal vez en el marco coyuntural de la agudización del conflicto entre el gobierno nacional de entonces con el multimedios Clarín, se trabajó en torno al tema "Violencia social, memoria y comunicación: construcciones contemporáneas argentinas del acontecimiento" poniendo el foco sobre la influencia de los medios masivos de comunicación en la construcción de relatos y memorias en el presente. En 2012 se focalizó en una temática más relacionada a la formación pedagógica, que no deja de ser política, al trabajar sobre "Debates en torno a la construcción y transmisión de las memorias de la historia reciente en Argentina". En 2013 se realizaron dos jornadas. En la primera se debatió en torno a la "Relación entre memoria y educación no formal", temática nodal para esta dimensión del perfil de producción, en la segunda Sandra Raggio[152] disertó respecto al tema "Las efemérides en la memoria", en la cual hizo hincapié en el lugar que ocupa en el imaginario social y, más específicamente, educativo la "Noche de los Lápices" como hecho paradigmático del terrorismo estatal. En 2014 se incorpora un espacio virtual para la formación al realizarse la primera edición del curso "Investigación y enseñanza del pasado reciente. Estrategias para la transmisión y el abordaje educativo", de nuevo la formación apunta aquí a dotar de un enfoque técnico desde la pedagogía a la temática de la historia reciente; por otro lado, las jornadas presenciales comienzan a ser co-gestionadas con el Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe. Por último, en 2015, se realizó la segunda edición del curso virtual del cual participaron 43 personas, de esta manera, según se verifica en el gráfico 4.8, en 2015 se igualan las curvas de participación de los Encuentros de formación y del Curso virtual con una diferencia fundamental: la primera arrastra hasta el momento una tendencia a la baja y la segunda una alcista.

Por otro lado, como parte de la evolución del programa, en el año 2012 se incorporan al programa dos modalidades: por un lado, la capacitación mediante pasantías, residencias y voluntariados y, por el otro, los recorridos guiados específicos para docentes. En el primer caso, los participantes realizan una etapa de capacitación, luego observaciones participantes hasta poder llevar adelante ellos mismos las coordinaciones de las visitas guiadas a las delegaciones escolares que visitan el Museo (Informe de Gestión, 2012: 3). En el segundo caso, respondiendo a la demanda por parte de los propios docentes, los primeros viernes de cada mes se realizaron capacitaciones a docentes de todos los niveles educativos, mediante un recorrido guiado por los espacios del museo. De esta manera el docente que desee asistir al Museo con sus alumnos, se convierte en agente multiplicador de la propuesta museística (Ibídem).

De esta manera, se puede llegar a la conclusión de que existe cierta estabilidad en este programa en lo que respecta a las temáticas trabajadas, ya que sólo en 2011 se debatió en

[152] Directora de la Comisión Provincial por la Memoria de Buenos Aires

torno a cuestiones de la coyuntura política, a pesar de tener relación directa con la memoria del pasado reciente, y en el resto de los años se trabajó, con variación en los rótulos, la relación entre pedagogía y transmisión del pasado reciente y la memoria. En cambio, si se pone el ojo en los medios utilizados, se puede notar mayor dinamismo. En el año 2011 se continuó con el formato que se utilizaba en la sede provisoria consistente en una única disertación de un especialista, desde el año 2012 se sumaron otros espacios y dinámicas: desde los recorridos de formación específicos para docentes con la idea de "independizarlos" del personal del Museo a la hora de visitarlo con sus alumnos hasta la incorporación de espacios virtuales y de otros actores estatales como el Ministerio de Educación provincial lo que genera la posibilidad de expandir la acción del Museo a otros territorios.

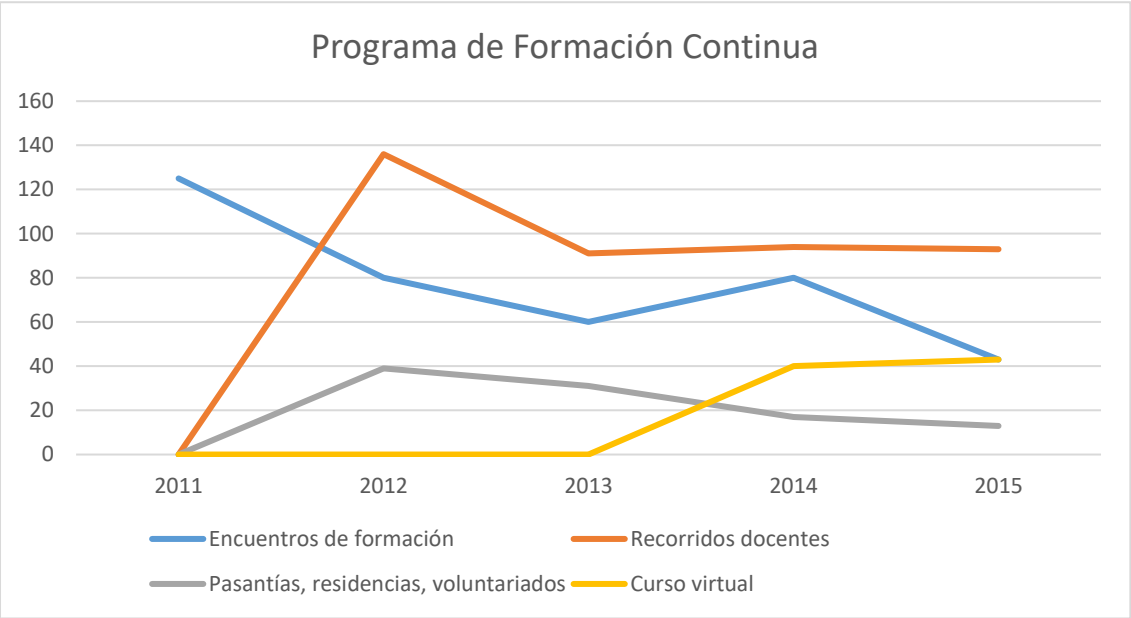
Desde un punto de vista eminentemente cuantitativo, se pueden notar los siguientes puntos:

Tabla 4.4 Cantidad de participantes en el *Programa de Formación Continua* del Museo de la Memoria. Período 2011 – 2015.

Año	Encuentros de formación	Recorridos docentes	Pasantías, residencias, voluntariados	Curso virtual
2011	125	no existía	no existía	no existía
2012	80	136	39	no existía
2013	60	91	31	no existía
2014	80	94	17	40
2015	43	93	13	43

FUENTE: elaboración propia a partir de datos suministrados por la institución.

Gráfico 4.8 Evolución de la cantidad participantes en el Programa de Formación Continua del Museo de la Memoria. Período 2011 – 2015.



FUENTE: elaboración propia a partir de datos suministrados por la institución.

4.1.3.3 Programa Ver para saber.

Programa se realiza, junto con el Centro Audiovisual de Rosario (CAR) de la Secretaría de Cultura y Educación, desde el año 2006 con la propuesta de reflexionar, a través del lenguaje audiovisual, sobre la temática que ocupa al Museo. Cada año se selecciona un eje de trabajo y se invita a los participantes a la reflexión y producción (Informe de gestión, 2012: 4). El programa implica un trabajo colectivo de abril a noviembre con cuatro encuentros de capacitación, dos meses de pre producción y dos días de rodaje para que cada colegio realice cortometrajes en torno a la temática de memoria, derechos humanos y democracia. Los destinatarios son los alumnos y docentes que se inscriben cada comienzo de año escolar.

Siempre trabajando en torno a la cuestión de memoria, derechos humanos y democracia, los ejes trabajados durante el período estudiado fueron los siguientes (Informes de gestión 2011-2015): “Participación social y compromiso de los jóvenes” haciendo un recorrido por la militancia política y cultural de los años 70 y de la actualidad (año 2011), “30 Años de Malvinas” (2012), "1983-2013: Democracia en construcción. Acciones y Desafíos" (2013), “Inclusión: descubrir, conocer, saber, estar cerca. Que lo nuevo y diferente sea parte de tu mundo” (2014) y “Pequeñas grandes historias” (2015). De este detalle se desprende dos ejes anclados en la efeméride (guerra de Malvinas en 2012 y el régimen democrático en 2013), otro eje relacionado directamente a los años 70 en particular a la participación política en los jóvenes, un cuarto eje vinculado una temática más general y abstracta dentro de la temática y, por último, el eje usado en 2015 que no se inserta en ninguna especificidad y si se lo saca de su contexto institucional podría ser usado en cualquier otro programa público o privado.

Tabla 4.5 Cantidad de participantes en el *Programa Ver para saber* del Museo de la Memoria y Centro Audiovisual Rosario. Período 2011 – 2015.

Año/Programa	Ver para saber
2011	188
2012	368
2013	177
2014	93
2015	123

FUENTE: elaboración propia a partir de datos suministrados por la institución.

4.1.3.4 Programa Jóvenes y Memoria Rosario.

Este programa es el producto central del departamento Articulación territorial. Como se relató en el capítulo 3, el germen de este departamento se remonta al año 2012 y a los programas del departamento de educación *Colectivos de miradas* y *Fábricas de ideas.* El primero tenía por objetivo trabajar con organizaciones territoriales de la sociedad civil y el segundo trabajar el tema de la participación política con alumnos secundarios. Del trabajo realizado en 2012 surge una especie de acuerdo entre el Museo y las organizaciones para trabajar de forma focalizada con jóvenes[153]. Este acuerdo es canalizado a través de concretar la coordinación local del programa *Jóvenes y Memoria* en 2013[154]. Éste es un programa creado por la Comisión Provincial por la Memoria de Buenos Aires en el año 2002 con el objetivo de articular la historia reciente y las temáticas del presente desde la perspectiva de los adolescentes. La consolidación del programa hizo que incorporara la participación de grupos de jóvenes de otras regiones del país, entre ellas Rosario. La dinámica del programa consiste en que cada año se inscriben grupos de jóvenes provenientes de organizaciones territoriales y comienzan un proceso de investigación a lo largo del cual los equipos deberán definir un tema de investigación con anclaje local sobre el pasado reciente y las luchas por memoria, verdad y justicia, o sobre las violaciones a los derechos humanos del presente. Durante todo el año, se realizan además jornadas de capacitación con los docentes y coordinadores y encuentros regionales donde participan los jóvenes; estos espacios colectivos de reflexión apuntan a consolidar las investigaciones con el objetivo de llegar a fin de año con un producto final[155].

En 2014 el programa se autonomiza del departamento de Educación y pasa a llamarse departamento de Articulación territorial. Este cambio se produce, desde el punto de vista

[153] Entrevista a la coordinadora del departamento de Articulación territorial realizada el 28/09/2018.

[154] Ibídem.

[155] FUENTE (consultado por última vez el 10/06/2018):

http://www.comisionporlamemoria.org/jovenesymemoria/.

de la coordinadora, por el crecimiento de los participantes, la cantidad de recursos que demandaba y porque implicaba una lógica distinta a las de Educación. En el período estudiado, la cantidad de participantes en el programa evolucionó de la siguiente manera:

Tabla 4.6 Cantidad de participantes en el *Programa Jóvenes y Memoria* del Museo de la Memoria. Período 2011 – 2015.

Año	Participantes
2011	-
2012	40
2013	50
2014	60
2015	50

FUENTE: elaboración propia a partir de datos suministrados por la institución.

Por otro lado, en cuanto a las temáticas trabajadas ellas se determinaron anualmente y buscaron ahondar el vínculo entre las violaciones a los DDHH en el presente y las del pasado[156]. De acuerdo a los informes de gestión, ellas fueron:

- 2012: Participación política estudiantil (*Fábrica de ideas*) e intercambio de experiencias colectivas de construcción de memorias (*Colectivo de miradas*).
- 2013: Historia y memoria, violencia institucional, narcotráfico y 30 años de democracia.
- 2014: Juventud y política, violencia institucional, delincuencia, estigma e identidad, historia y memoria, democracia, juicios de lesa humanidad, futbol y dictadura.
- 2015: Arte y memoria, violencia institucional, militancia juvenil, comunicación popular y dictadura, democracia, practicas contra hegemónicas de comunicación popular y derechos humanos.

4.1.3.5 La dimensión como un agregado.

Como se marcó al comienzo, esta dimensión agrupa al conjunto de servicios educativos que el Museo provee como medio para concretar sus objetivos. En este sentido, el programa de recorridos guiados protagoniza esta dimensión al acaparar al 91% de los usuarios, luego se ubican los programas de formación continua y Ver para saber con el 4% cada uno, cierra el programa Jóvenes y Memoria con el 1% de los usuarios. Estos datos, expuestos en el gráfico 4.8, pueden disparar varias reflexiones. Por un lado, el principal producto de la dimensión tiene relación directa con lo que aquí se ha llamado *el núcleo* del perfil de producción del Museo, es decir, recorrer la muestra permanente y las transitorias del Museo. Por otro lado, el nivel de usuarios del programa Jóvenes y Memoria no parece estar relacionado con su reciente creación, sino más bien con la dinámica de trabajo que requiere el manejo de varios grupos, aunque reducidos. Lo mismo puede decirse del programa Ver para saber[157]. En la Tabla 4.7 se expresa la magnitud de

[156] Entrevista a la coordinadora del departamento de Articulación territorial realizada el 28/09/2018.

[157] Entrevista a la coordinadora del departamento de educación realizada el 19/09/2018.

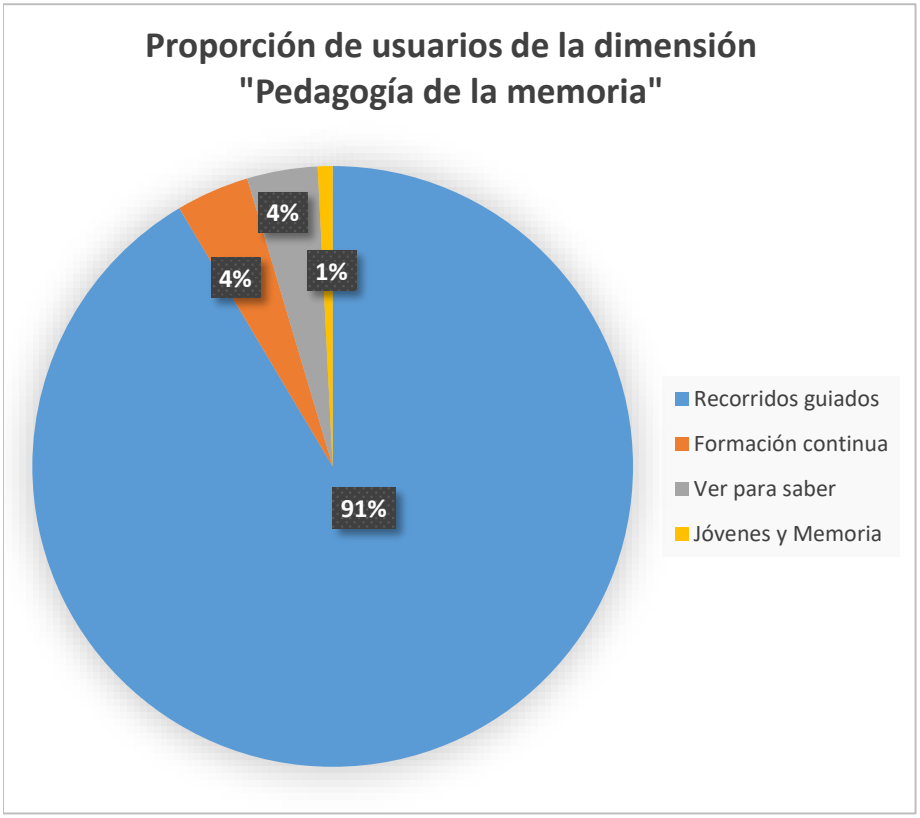
cada programa en términos absolutos. Finalmente, si el programa de recorridos guiados es quitado del análisis puede lograrse un panorama menos distorsionado. De esta manera, el programa de formación continua y el Ver para saber representan casi el 45% cada uno, con un desempeño irregular para el primer programa y una tendencia a la baja del segundo (Gráfico 4.9).

Tabla 4.7 Cantidad total de usuarios de la dimensión "pedagogía de la memoria" del Museo de la Memoria. Período 2011 – 2015.

Año	Recorridos guiados	Formación continua	Ver para saber	Jóvenes y Memoria	Total, anual
2011	4343	125	188	0	4656
2012	6408	255	368	40	7071
2013	4753	182	177	50	5162
2014	3716	231	93	60	4100
2015	3654	192	123	50	4019
Total, por programa	22874	985	949	200	25008

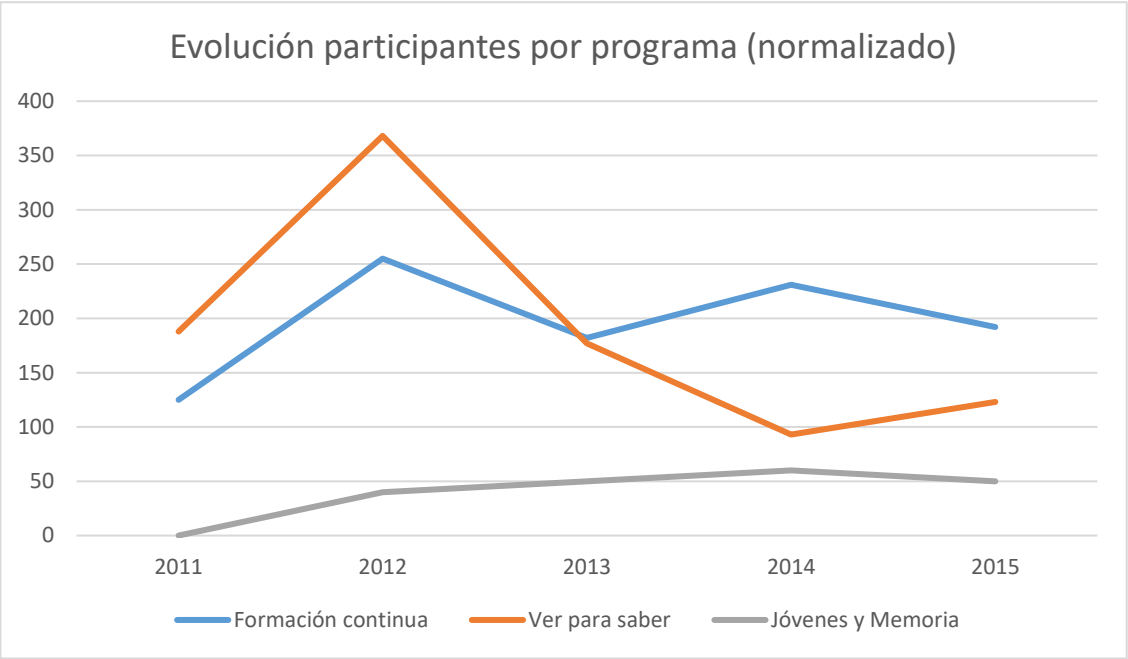
FUENTE: elaboración propia a partir de datos suministrados por la institución.

Gráfico 4.8 Proporción de usuarios de la dimensión “pedagogía de la memoria” del Museo de la Memoria. Período 2011 – 2015.



FUENTE: elaboración propia a partir de datos suministrados por la institución.

Gráfico 4.9 Evolución de la cantidad usuarios de la dimensión "pedagogía de la memoria" del Museo de la Memoria. Período 2011 – 2015.



FUENTE: elaboración propia a partir de datos suministrados por la institución.

4.1.4 Dimensión de investigaciones jurídicas.

Esta dimensión se compone básicamente por las acciones realizadas por el servicio de orientación jurídica (SOJ) creado en julio del año 2014 y que forma parte del Departamento de investigaciones históricas y jurídicas. Sin embargo, se puede reconocer como antecedente en los Informes de gestión de 2011 y 2012 cuando el Centro Documental del Museo marca que dentro de sus usuarios se encuentran aquellas personas involucradas en el reinicio de los juicios por los delitos de lesa humanidad (2011: 26 y 2012: 8).

Como se marcó en el capítulo anterior, el Servicio de Orientación Jurídica tiene como objetivo facilitar el acceso a la información en materia de violaciones a los derechos humanos durante la última dictadura cívico militar y promover la articulación con organismos de derechos humanos y reparticiones públicas que se vinculen de alguna manera a la temática (Informe de gestión, 2014: 21). En el primer año de existencia (2014), el SOJ recibió 72 consultas, en el segundo 60 (Ibídem e Informe de gestión, 2015: 25). Las mismas se centraron en las posibilidades de incrementar las investigaciones judiciales con contenido punitivo, o bien en torno a los beneficios que las leyes reparatorias prevén para quienes sufrieron en forma directa el terrorismo estatal (Informe de gestión, 2014: 21). De acuerdo a la entrevista realizada al director de entonces, su idea era generar un espacio orientado a la violencia institucional del presente, sin embargo, dice: "(…) *el perfil profesional de Gabriela [Durruty, coordinadora del Servicio] y*

Jesica [Pellegrini, empleada del Servicio] hizo que se avoquen a los juicios de lesa humanidad y a trabajar con los sobrevivientes"[158].

4.1.5 Dimensión de investigaciones históricas.

Esta dimensión concentra las actividades del Centro de Estudios sobre Historia Reciente. Si bien el departamento existe casi desde el origen mismo del Museo[159], fue en al momento de trasladarse el Museo a la sede definitiva que toma impulso. Su antecedente inmediato es la creación y consolidación del Archivo Oral que el Museo de la Memoria desarrolló en conjunto con la organización Memoria Abierta de Buenos Aires. Así, en el año 2011 se realizó la "Semana de Testimonios" en la cual, básicamente, se ampliaron los testimonios disponibles en el Archivo Oral (Informe de gestión, 2011: 21). El Archivo Oral produce testimonios referidos al período del terrorismo de Estado, a la vida social y política de los años 1960 y 1970 y a las diferentes acciones impulsadas por los organismos de Derechos Humanos y la sociedad civil desde entonces hasta hoy (Ibídem). Luego, en 2012, comienza a formalizarse el área de investigación del Museo con el establecimiento de una línea investigación clara: estudiar el accionar del terrorismo de Estado desde una perspectiva local. Como ya se dijo, en ese momento no contaba con personal asignado específicamente al departamento y dependía del impulso que le imprimía la subdirección del Museo[160].

Del análisis de la información documental disponible se destaca que es el área que muestra mayores cambios en sus lineamientos expresados en documentos de trabajo. Su creación respondió al objetivo de ampliar las investigaciones sobre la historia del Comando del II Cuerpo de Ejército (Informe de Gestión, 2012: 2), buscando dotar de un enfoque local al estudio de la historia reciente argentina (Op. Cit.: 9). Se plantean dos líneas de trabajo: en primer lugar, la *Historia del II Cuerpo de Ejército: luchas políticas y represión en Rosario (1960 -1985*). Este es un trabajo de investigación para ser publicado que lleva adelante un grupo de jóvenes investigadores de la Escuela de Historia de la UNR, coordinado por la doctora Gabriela Águila (Op. Cit.: 10). En segundo lugar, el llamado *caso Chomicki*, un parteaguas en la historia de los juicios por delitos de lesa humanidad en Rosario. Acusado de colaborador y torturador por muchos sobrevivientes, la fiscalía se abstuvo de pedir su condena y otras querellas por el contrario solicitaron la misma pena para él que para los represores militares y policiales (Ibídem), finalmente fue encontrado inocente por el Tribunal Oral Federal de Rosario.

En su segundo año de existencia, se marca que se trata de un espacio de investigación e intercambio interdisciplinario en el que el Museo de la Memoria invita a quienes investigan sobre la historia reciente de la Argentina y de los países de la región que han atravesado procesos políticos de carácter traumático, con especial acento en las

[158] Entrevista realizada el 11/09/2018.

[159] Según consta en las entrevistas realizadas a Martha Díaz (30/08/2018) y al primer director del Museo (11/09/2018). Cabe recordar que lo que se llama Investigaciones en el relato de Martha Díaz, en realidad lo que hacía era recibir documentos y testimonios sin ningún tipo de orden o método. Este acervo se trasformó luego en el Centro Documental.

[160] Entrevista al coordinador del Centro de Estudios en Historia Reciente realizada el 21/09/2018.

particularidades locales (Informe de Gestión, 2013: 8). Las investigaciones iniciadas en 2012, continuaron su curso.

En 2014, el Centro de Estudios dio un salto cualitativo y cuantitativo en su labor. Se concreta la incorporación de un trabajador dedicado exclusivamente al trabajo de investigación. Se trata de quien hoy en día es el coordinador del espacio. En sus propias palabras[161], cuando ingresa al Centro de Estudios se plantea un plan de trabajo que incorpore temáticas que el Museo no estaba abordando, por un lado, y una utilización y sistematización de materiales que el Museo poseía, pero no capitalizaba, por el otro. En el primer caso, se incorporó la temática de Malvinas a la agenda de investigación a partir de notar que el espacio dedicado a ella en la muestra permanente era acotado ("sólo una foto y en un lugar medio escondido") y con una visión que "se acababa en la idea del soldado como víctima y nada más". , partiendo del siguiente supuesto: Malvinas fue el último escenario en el que se desplegó el terrorismo estatal, entablar un diálogo con los excombatientes resulta fundamental por este motivo.

En el segundo caso, se comienzan dos proyectos que se enlazan y utilizan materiales del Centro Documental. En primer lugar, se comienza a desarrollar la Base de Datos de Víctimas del Terrorismo de Estado a partir de detectar falencias en la información suministrada por el Registro Unificado de Víctimas del Terrorismo de Estado (RUVTE)[162] presentado por el Ministerio de Justicia y DDHH de la Nación en 2013. La materia prima para este trabajo fue la base documental ya disponible en el Museo. La investigación consiste en corroborar los datos que constan en el RUVTE y sumar aquellos casos verificados que el Registro no tiene sumados[163]. Además de estos aportes al Registro Nacional, el producto de este proyecto la base de datos para Rosario que, en un futuro, se alojará en internet para la consulta pública y la generación de legajos individuales que pueden consultarse en el Centro Documental. Actualmente hay contabilizados 500 víctimas del terrorismo estatal en Rosario. El segundo proyecto, que se enlaza con éste, es *Dejame que te cuente,* que consiste en dotar de una dimensión estética al archivo biográfico de víctimas. Este proyecto propone narrar, a partir de materiales recopilados por el Centro Documental Rubén Naranjo, las historias de las personas que fueron desaparecidas y asesinadas por el terrorismo de Estado en Rosario. El objetivo es contar el paso de esas vidas por la ciudad, recuperando tanto la singularidad de su historia como los nexos comunes con la actividad social (Informe de Gestión, 2014:

[161] Ibídem.

[162] En el año 2013 se constituye en el ámbito del Área de Investigación de la Secretaría de Derechos Humanos el equipo de trabajo del Registro unificado de víctimas del terrorismo de Estado (Ruvte), que se formaliza como programa ministerial por Resolución Nº 1261 en agosto de 2014. El objetivo del Registro es la construcción de una matriz de datos de alcance nacional en permanente estado de actualización sobre las víctimas del accionar represivo ilegal del Estado argentino y, en cumplimiento de lo dispuesto por la Ley 26.691, de los centros clandestinos de detención y otros lugares de reclusión utilizados por la fuerza represiva estatal, entre otras tareas de investigación. FUENTE (consultado por última vez el 23/09/2018): https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/1._palabras_preliminares-investigacion_ruvte-ilid.pdf

[163] El entrevistado palnteó que en gran medida esto sucede porque el RUVTE, en primer lugar, está muy alejado del territorio y, en segundo lugar, sigue la tradición de la CONADEP y basa su trabajo en las denuncias de familiares. Esto lleva a que se invisibilicen los casos de aquellos cuyas familias nunca quisieron accionar contra el Estado (por el motivo que fuera) o de aquellos que no tenían familia directamente.

15)[164]. En tercer lugar, el proyecto *Reconstrucción de intervenciones públicas traumáticas* en el que se investiga aquellos hechos de gran impacto público producidos por las fuerzas represivas, reuniendo la información disponible en la actualidad, y sobre todo registrando el murmullo que quedó circulando entre los laberintos del miedo. En ese sentido, se finalizó el trabajo referido a lo sucedido en la localidad de Clarke en el año 1975 en donde murieron cinco militantes del PRT-ERP (Op. Cit.: 16). En este marco, el Centro de Estudios sumó a sus actividades la organización de debates, encuentros por grupo de interés, seminarios de formación y publicaciones alrededor de los ejes que trabaja el Museo (Op. Cit.: 15).

En 2015 fueron pocos los cambios ya que se continuó con el trabajo iniciado el año anterior. En el caso del proyecto *Reconstrucción de intervenciones públicas traumáticas* se investigó el caso de Los Surgentes, una localidad cordobesa en donde se asesinó a un grupo de militantes que estuvieron detenidos ilegalmente en el centro clandestino de detención Servicio de Informaciones en Rosario (Informe de Gestión, 2015: 19). La mayor innovación se relaciona con la creación del *Archivo Biográfico* consistente en registros individuales que en conjunto componen la colección de Desaparecidos y/o Asesinados de la ciudad de Rosario. Está compuesto por materiales donados por familiares y amigos para que formen parte del acervo documental del Museo. El Centro de Estudios se encarga de investigar, entablar relación con familiares, recopilar materiales y grabar los relatos (Op. Cit.: 20). Luego, todo este material pasa a ser parte del patrimonio del Centro Documental del Museo. A su vez, este departamento fue el encargado de realizar la normalización de la lista de desaparecidos de la ciudad de Rosario para ser utilizada en la actividad *Manos que bordan memoria* que el Museo realizó en 2015 como antesala al 40° aniversario del golpe militar de 1976. Sin embargo, el punto destacable de este año fue la presentación del libro *El caso Chomicki* producto final de la primera investigación que encaró el Centro de Estudios al momento de su creación (Op. Cit.: 27).

[164] De acuerdo con el guion curatorial del Museo, este proyecto "(…) es un espacio que propone narrar, a partir de materiales recopilados por el Centro Documental del Museo, <<Rubén Naranjo>>, las historias de las personas que fueron desaparecidas y asesinadas por el terrorismo de Estado en Rosario. Queremos contar el paso de esas vidas por nuestra ciudad, recuperando tanto la singularidad de su historia como los nexos comunes con la actividad social de nuestro pasado reciente. Voces que emergen y reconstruyen discursos marcados por una voluntad de transformar el mundo y de lograr una sociedad más justa.

Cada historia es un libro único confeccionado artesanalmente con las características necesarias para que pueda ser leído por los visitantes ocasionales y los grupos escolares que recorren el Museo como parte de su programa pedagógico. Cada relato fue escrito por distintos autores a partir de documentos, fotografías y testimonios que los familiares han donado al archivo del Centro Documental. El relato lleva una historia vivida al papel a través de la escritura, y ese relato vuelve a la vida a través de los lectores que vuelven a desplegar el sentido de la historia en la vida cotidiana.

La identidad y las historias de los desaparecidos y asesinados fueron sostenidas públicamente, por muchos años, por los familiares. *Dejame que te cuente* es una manera en que la ciudad cuente la vida de las víctimas del terrorismo de Estado de Rosario a través de sus instituciones como es en este caso el Museo de la Memoria y forme parte del trabajo de memoria colectiva de nuestra historia reciente".

4.1.6 Dimensión bibliográfica-documental.

Esta dimensión se compone de las acciones de dos áreas del Museo: la Biblioteca "Raúl Frutos" y el Centro Documental "Rubén Naranjo".

4.1.6.1 Biblioteca "Raúl Frutos"

La Federación Internacional de Asociaciones e Instituciones Bibliotecarias (IFLA), organismo dependiente de UNESCO, elaboró un documento donde enuncia las diferentes funciones de las bibliotecas públicas en el mundo. Una de sus acciones fundamentales es conocer y brindar acceso a la información, en tanto derecho humano fundamental y, aun cuando en la actualidad la información parezca estar más disponible que nunca, la biblioteca desempeña un papel primordial para generar herramientas que organicen, exploren y categoricen las diferentes fuentes de información.

"Los principales objetivos de la biblioteca pública son facilitar recursos informativos y prestar servicios mediante diversos medios con el fin de cubrir las necesidades de personas y grupos en materia de instrucción, información y perfeccionamiento personal comprendidas actividades intelectuales de entretenimiento y ocio. Desempeñan un importante papel en el progreso y el mantenimiento de una sociedad democrática al ofrecer a cada persona acceso a toda una serie de conocimientos, ideas y opiniones" (IFLA/UNESCO, 2001: 8).

Según UNESCO, las bibliotecas públicas son los espacios primordiales para reunir conocimiento y ponerlo al servicio de su comunidad, atendiendo a las particularidades de cada grupo que la integra (niños, jóvenes, adultos mayores, no videntes, investigadores, estudiantes, etc.). Al mismo tiempo, se resalta su rol como institución garante de la memoria, las historias y el vasto patrimonio cultural que configura la identidad colectiva (IFLA/UNESCO, 2001: 10).

Si bien estos enunciados constituyen los pilares de toda biblioteca pública, la del Museo de la Memoria posee particularidades; la primera de ellas la constituye la especialización temática: "*la biblioteca es especializada, eso se define por su colección. La biblioteca Argentina o la Nacional, por ejemplo, son enciclopédicas"*[165]. Su colección especializada en historia reciente, derechos humanos y memoria reúne libros, folletos, trabajos de investigación, material audiovisual y publicaciones periódicas, que abordan la temática desde distintos campos disciplinarios, como la sociología, la política, el derecho, la pedagogía, el arte, la literatura y la historia (Informe de gestión, 2011: 27). Otra distinción que posee esta biblioteca es el tipo de usuario: no sólo recibe y atiende las consultas de externos sino, también, funciona como servicio de apoyo para las demás áreas del Museo.

Un primer paso para analizar este departamento puede ser visualizando los servicios que provee. Por un lado, existen aquellos servicios bibliotecológicos "tradicionales" tales como consulta en sala y préstamo a domicilio del material que compone la colección, búsquedas específicas y referencias a partir de las consultas onlines o presenciales de los usuarios y ayudar a la formación de nuevos bibliotecarios a través del convenio de residencia con el Instituto Superior de Educación Técnica Nº 18 de la ciudad de Rosario. De esta manera, dos residentes por año son recibidos por la biblioteca. Por otro lado, la

[165] Entrevista a la coordinadora del departamento realizada el 30/07/2018.

biblioteca genera actividades de lo que en bibliotecología se conoce como "extensión cultural"[166]. En el caso específico de la biblioteca "Raúl Frutos" estas actividades se concentran en dos rubros: presentación de libros y la interacción con las acciones de otros departamentos del Museo. En el primer caso, a partir de los datos ya trabajados para la dimensión de extensión cultural se han realizado un total de 43 presentaciones entre los años 2011 y 2015. En el segundo caso, el peso resulta ser más escueto ya que resulta que la biblioteca ha participado en cinco actividades organizadas por otros departamentos en el período de estudio (con el aliciente de no haber participado en ninguna durante los dos últimos años).

Otro punto de análisis es focalizarse en los usuarios. Por un lado, la biblioteca cuenta con un elenco estable de usuarios constituido por los demás miembros del Museo, ellos implican 20 usuarios internos que se mantienen constantes durante el período de estudio. Por otro lado, los usuarios externos variaron año a año de la siguiente manera: 64 en 2011; 85 en 2012; 116 en 2013; 131 en 2014 y 140 en 2015. Esta tendencia no es acumulativa ya que cada año los usuarios deben renovar su relación con la biblioteca, por lo cual estas cifras reflejan el número neto de usuarios por año. Para comprender la tendencia constante al alza se debe desagregar la composición de los usuarios en sus diversos perfiles. A partir del análisis de las fichas de inscripción a la biblioteca, existen cinco perfiles: estudiantes (todos los niveles), profesores universitarios, docentes (primaria y secundaria), investigadores (incluye tanto a aquellos relacionados con algún instituto oficial como a aquellos que podríamos llamar "freelance") y otros (profesionales, empleados, etc). En la tabla 4.7 se puede visualizar la composición neta de cada perfil y en el gráfico 4.9 su evolución a lo largo del tiempo.

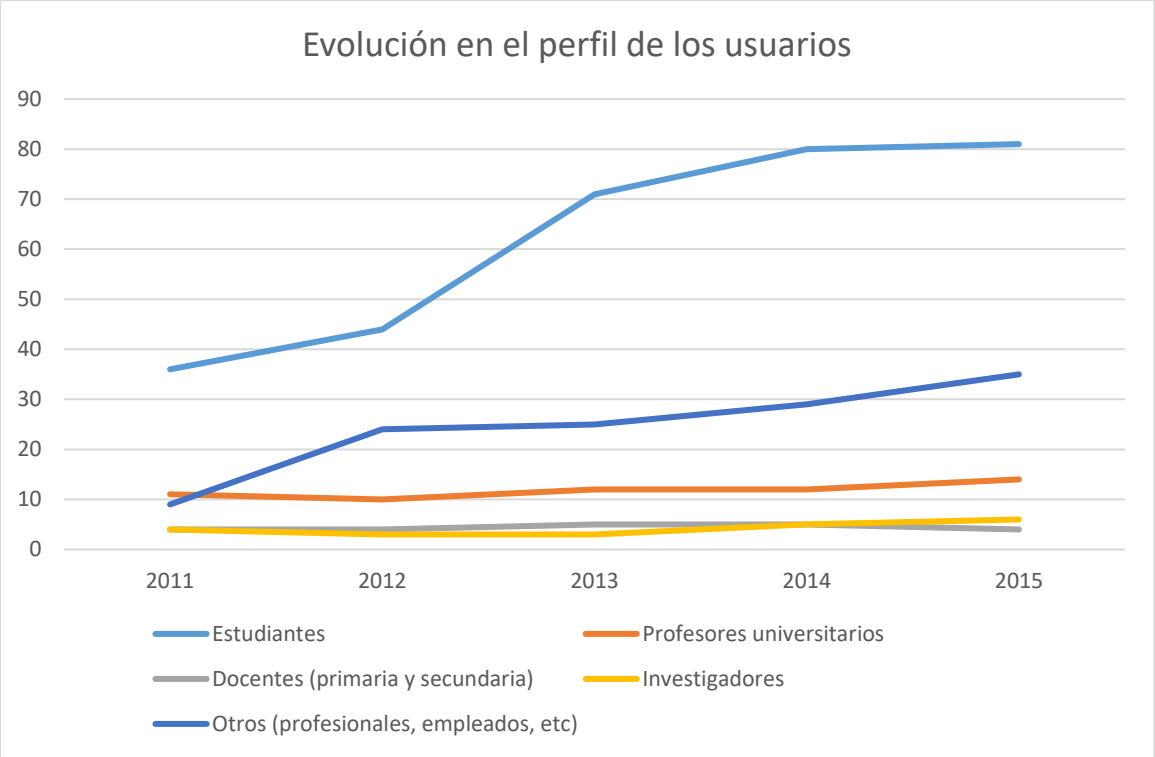
[166] Según Julio Neveleff la extensión de una biblioteca implica una acción de la misma sobre la comunidad. Esto equivale a una postura activa y dinámica, en oposición a la actitud meramente receptiva mantenida en otras épocas. La concepción clásica de bibliotecas conservadoras y distribuidoras de libros ha cambiado. La extensión cultural, por su parte, estará dirigida a apoyar y estimular aquellas actividades artísticas, de investigación o de producción vinculadas con el libro y otros soportes de la información (Neveleff, 1999: 51).

Tabla 4.8 Perfil de usuarios de la Biblioteca *Raúl Frutos*. Período 2011 – 2015.

Año/Perfil	Estudiantes (secundarios y universitarios)	Profesores universitarios	Docentes (primaria y secundaria)	Investigadores	Otros (profesionales, empleados, etc)
2011	36	11	4	4	9
2012	44	10	4	3	24
2013	71	12	5	3	25
2014	80	12	5	5	29
2015	81	14	4	6	35
Total	312	59	22	21	122

FUENTE: elaboración propia a partir de datos suministrados por la institución.

Gráfico 4.9



FUENTE: elaboración propia a partir de datos suministrados por la institución.

Mientras la cantidad de docentes, profesores universitarios e investigadores se mantiene relativamente estable, la de estudiantes poco más que se duplica y la categoría “otros” (que por su composición podría tomarse como aquellos usuarios que acuden por iniciativa propia sin necesidad de cumplir con las obligaciones de los estudiantes o de aquellos que

trabajan con los materiales que puede proveer la biblioteca). La primera categoría poco más que se duplica (de 36 pasa a 81) y la segunda casi cuadruplica su número. Una primera hipótesis que se puede arriesgar se relaciona al hecho de la mudanza del Museo de la sede provisoria a la sede definitiva: se incrementa el número de Facultades y escuelas cercanas al Museo desde su instalación en el centro de la ciudad, situación que no se cumple en las inmediaciones de la que fuera su sede provisoria; por otro lado, si bien no se encuentra muy alejada de zona céntrica de la ciudad, la sede provisoria del Museo formaba parte de un complejo de oficinas más amplio (la sede de la Secretaría de Cultura y Educación) por lo cual su presencia se diluía. Una segunda hipótesis: en 2014, cuando inicia el uso de un catálogo online que coloca en una misma red a todas las bibliotecas de la Secretaría, la biblioteca comienza a recibir usuarios de esa red que habitualmente no visitaban el Museo. La combinación de estas circunstancias tal vez sea la explicación para que estos tipos de usuarios sean los de mayor peso relativo en el total y el de mayor aumento en el período de estudio.

Una tercera vía de aproximación al estudio de este departamento lo constituye analizar el desarrollo de su colección. Según Edward Evans[167] es el proceso de identificar la fuerza y la debilidad de la colección de materiales de una biblioteca en términos de las necesidades de los usuarios y recursos de la comunidad y el intento de corregir las debilidades existentes si se detectan. Este proceso se orienta a lograr que la Colección Bibliográfica sea adecuada y útil para promover el desarrollo integral y cultural del usuario, basada en la actualidad, pertinencia y cobertura de la misma. Como primer criterio, ya se ha dicho que la colección de la Biblioteca Raúl Frutos resulta especializada y enmarcada en la temática del Museo de la Memoria, por lo cual el análisis temático de este desarrollo carece de sentido. Sí se puede marcar la evolución cuantitativa. Durante el período analizado se incorporaron 780 libros, 77 publicaciones periódicas (diarios y revistas) y 479 piezas audiovisuales. Como resultado de ello, la colección de la Biblioteca Raúl Frutos se compone de 3680 libros, 277 publicaciones periódicas y 644 piezas audiovisuales.

Por último, la forma en que son incorporados los nuevos materiales resulta fundamental para este análisis: según la información que se desprende de los informes de gestión en el período analizado el 88% del material ingresado fue donado a la biblioteca y el 12% fue comprado. A priori, esto podría indicar la ausencia de una direccionalidad, es decir, la enorme mayoría de los ingresos no responde a una política de desarrollo de colección, sino, por el contrario, de la voluntad de los donantes. Sin embargo, tal como marca la coordinadora del departamento[168], no toda donación es aceptada, el material recibido es analizado según criterios de conservación, relevancia y pertinencia. Luego de este análisis se toma la decisión de incorporar el material donado.

---

[167] En *Developing Library Collections*, citado por Pérez, Martha; Isaza, Irma y Molina, María Clemencia en "Formación y Desarrollo de Colecciones" (1992: 30).

[168] Entrevista a la coordinadora del departamento realizada el 30/07/2018. Allí detalla: "*Ante cada donación se analiza el estado de conservación y la pertinencia. No es que cualquier donación es aceptada, salvo que la figura del dueño original de lo donado sea relevante para el Museo (que haya sido un militante conocido de los organismos de acá de Rosario, por ejemplo)*".

4.1.6.2 Centro Documental "Rubén Naranjo".

El Centro Documental "Rubén Naranjo" comienza sus actividades en febrero de 2010. Dada la estrecha relación del Museo con los organismos de DDHH, los sobrevivientes y con los familiares de víctimas de la última dictadura, la institución se convirtió desde su origen en receptor de documentación (textos, fotografías, material audiovisual y oral) donada por esos actores (Informe de gestión, 2011: 26 y web institucional). El objetivo general de este departamento es desarrollar tareas de recuperación, resguardo y difusión pública de la información histórica y colectiva proveniente de estos documentos.

El acervo se compone de documentos en distintos soportes (papel, digital o audiovisual) referidos a organizaciones de derechos humanos, colecciones personales, testimonios, correspondencia, denuncias, expedientes judiciales; archivos de imágenes (incluyendo documentos gráficos, fotos, afiches, pancartas, panfletos), entrevistas y, en general, información relacionada con la represión ilegal en la última dictadura. La principal fuente para el desarrollo de este patrimonio son las donaciones de sobrevivientes del terrorismo de Estado, sus familiares, organizaciones de derechos humanos e investigadores y otras organizaciones de la sociedad civil, tales como sindicatos (web institucional). De los informes de gestión del período analizado se desprende que la cantidad de colecciones del Centro Documental evolucionó de 36 en el año 2011 a 66 en el 2015[169]; a su vez, de acuerdo con los datos suministrados por el área, el 68% del material ha sido donado, el 15% fue generado por el propio Museo (en esta categoría tienen un peso primordial las entrevistas del Archivo Oral de la institución y los materiales generados por el Servicio de Orientación Jurídica), otro tanto ha llegado al Centro Documental luego de solicitar material relevante a otros organismos (aquí se destaca la copia de la primera causa judicial generada en el ámbito de Rosario denominada "Feced"[170]) y un 2% no posee un origen establecido. Sin embargo, en el inventario del Centro no se da cuenta de la composición de dichas colecciones (fotografías, correspondencia personal, recortes de diarios, testimonios y expedientes judiciales, otros documentos públicos, etc.)[171].

En cuanto al perfil de los usuarios, la información disponible tanto en los Informes de gestión como en las entrevistas realizadas dan cuenta de la coincidencia entre los usuarios del Centro Documental con los de la Biblioteca; sin embargo, los coordinadores de ambas áreas, al ser consultados sobre estas coincidencias, niegan tal situación y dan casi el

[169] Información provista por el área en septiembre de 2018.

[170] Este proceso (que lleva ya tres juicios) lleva el nombre de "Causa Feced" por haber sido Agustín Feced el comandante de Gendarmería, interventor y jefe de la Policía de Santa Fe durante el terrorismo de Estado. Fue la cabeza a cargo de las operaciones durante el período con epicentro en la Jefatura de Policía, en la ochava formada por las calles San Lorenzo y Dorrego de la ciudad de Rosario, donde pasaron miles detenidos-desaparecidos por el Centro Clandestino de Detención Servicio de Informaciones (SI) a sólo 200 metros de la sede del II Cuerpo del Ejército (hoy Museo de la Memoria). La causa se inicia en enero de 1984 a partir del trabajo hecho en Rosario por la CONADEP (Comisión Nacional sobre la Desaparición de Personas).

Enero. Se inicia la Causa Feced (Agustín Feced, 1921-1986, fue un), a partir de la presentación ante el Tribunal Provincial de un grupo de sobrevivientes del Centro Clandestino de Detención y Exterminio montado en la sede del Servicio de Informaciones de la Jefatura de Policía de la provincia de Santa Fe.

[171] El coordinador del departamento detalla que esto es así porque la colección se ordena a partir de quién donó o a quién perteneció el material, en lugar de utilizar un criterio temático o de soporte, esto con la intención de no atomizar las donaciones (entrevista realizada el 03/10/2018).

mismo argumento: las necesidades son distintas. Ambos coordinadores argumentan que, si bien existe un público común, no se comparte el registro de los mismos ya que las incumbencias de ambos departamentos son distintas. Sin embargo, ambos resaltan que se referencian mutuamente cuando no pueden abordar la demanda de un usuario. Esta visión compartida hace que, paradójicamente, no se comparta una base común de registro de usuarios, lo cual genera un perfil detallado de los usuarios de la Biblioteca y no así en el caso del Centro Documental. A pesar de esto, el coordinador del área realiza una descripción del público del Centro Documental: "(…) *tenemos un público heterogéneo: visitantes ocasionales del Museo, usuarios asiduos del Centro Documental que suelen ser sobrevivientes o familiares, estudiantes secundarios, terciarios y universitarios, profesores primarios, secundarios y universitarios e investigadores*"[172].

El mismo déficit se detecta en cuento al seguimiento de las consultas realizadas por los usuarios (cantidad y tipo de material consultado). El área provee el dato sobre la cantidad de consultas realizadas durante el período, pero no detalla el tipo de documentación consultada. De esta forma, en 2011 hubo 54 consultas, en 2012 34, en 2013 se realizaron 25 consultas, en 2014 58 y en 2015 49.

Al igual que otros departamentos, el Centro Documental funciona como lugar de formación. Este proceso se da en el marco del *Programa de formación de voluntarios y pasantes*, por el cual se incorporan profesionales, graduados o en formación, en carácter de voluntarios ad honorem y pasantes institucionales que se suman a la construcción y trabajo sobre el acervo (Informe de gestión, 2012: 7).

Según la norma española UNE 50/113[173], los centros documentales pueden proveer varios servicios:

a) Acceso al documento primario.
b) Análisis y difusión de la documentación.
c) Servicio de referencia o consulta (recuperación de información).
d) Servicio de orientación (formación de usuarios).
e) Traducción.

Del análisis realizado se desprende que el Centro Documental del Museo de la Memoria se especializa en los primeros tres. Esta accesibilidad tiene, en el período de estudio, dos formatos: el usuario se acerca al Museo y obtiene una copia del material consultado (de ser posible) o bien hace una consulta vía correo electrónico y recibe la copia digital[174]. No existe un repositorio web de los documentos ni existen productos generados por el Centro Documental a partir del material guardado[175].

A pesar de no poseer una política explícita para generar producciones que tengan a los documentos como materia prima, en el período de estudio el Centro Documental ha

[172] Entrevista al coordinador del departamento realizada el 03/10/2018.

[173] Más info en (consultado el 25/06/2018): https://www.uv.es/macas/T1.pdf

[174] Entrevista al coordinador del departamento realizada el 03/10/2018.

[175] En este sentido, el Centro Documental funciona más como un archivo del cual se sirven otros departamentos del Museo para generar contenidos nuevos. Tal es el caso de la colección *Dejame que te cuente* del Centro de Estudio en Historia Reciente.

generado tres acciones concretas que implican un trabajo tanto de análisis descriptivo como de contenidos de los documentos que el departamento recibe, tratando de representar el contenido de los documentos de modo abreviado para recuperarlos de forma rápida cuando haga falta además de permitir su difusión. Las acciones son:

a) En el año 2011 se edita en conjunto con Memoria Abierta el DVD interactivo "Luchas políticas y terrorismo de Estado en Rosario. Herramientas para la memoria". Este material reúne testimonios audiovisuales, fotografías, textos, documentos y representaciones cartográficas que construyen un relato sobre el impacto del terrorismo de Estado en Rosario y el sur santafesino y propone estrategias para abordar contenidos a partir del empleo de nuevas tecnologías de la información y la comunicación (Informe de gestión, 2011: 26).
b) En el año 2013 el Centro Documental colabora en la producción de la muestra "Aparecidos" del artista estadounidense Brian Carlson. De la producción participó la organización de Familiares de Desaparecidos y Detenidos por Razones Políticas de Rosario (Informe de gestión, 2013: 7).
c) En el año 2015 el departamento produjo la intervención titulada "El archivo de las maldades. Una muestra sobre Rubén Naranjo" (Informe de gestión, 2015: 16).

4.1.7 Procesos de apoyo: comunicación, administración y mantenimiento.

Los procesos productivos descriptos hasta aquí conviven con otros procesos que no forman parte de los objetivos centrales del Museo. Estos son procesos de apoyo comunes a muchas otras organizaciones de diferentes temáticas específicas. En particular, el Museo posee tres tipos de trabajos de apoyo (administrativos, comunicacionales y de soporte técnico y mantenimiento) que, por el rol cumplido, corresponde ubicarlos en lo que Henry Mintzberg llama "staff de apoyo". Son áreas definidas como aquellas unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo de operaciones regulares, es decir, cada una de estas unidades existe para proporcionar un apoyo indirecto a las misiones fundamentales (1991: 17). En este sentido, se debe contabilizar el soporte administrativo para proveer los recursos y materiales necesarios para la logística de los procesos productivos del Museo, la gestión de la comunicación para que los productos de esos procesos lleguen a los públicos deseados y el trabajo de soporte técnico para cada actividad y para las instalaciones permanentes del Museo.

4.2 Reconstrucción del perfil de producción: la matriz temporal de análisis

En este apartado se intentará dar cuenta del trabajo realizado hasta momento y sintetizarlo. Ya se ha mostrado lo que cada dimensión produce, ahora se mostrará una reconstrucción agregada de los procesos productivos y de la dotación de recursos humanos con la que contaban a la hora de generar esa producción. Esta síntesis se realizará a partir de una herramienta denominada matriz temporal de análisis. Ésta parte del supuesto de que el tiempo importa. Las políticas, sus hipótesis, sus argumentos y sus productos no son constantes sino que evolucionan y se desarrollan a lo largo del tiempo. Ya se ha visto le conjunto de interacciones que los actores tuvieron durante el período de estudio, ahora toca ver cómo evolucionó la producción del Museo a partir de dichas interacciones.

Estas matrices poseen una concepción del tiempo compuesta de tres dimensiones: cronología, acontecimientos y las épocas o eras (Hernández, 2018a: 14). La primera

dimensión implica el ordenamiento básico y cotidiano del tiempo a partir de unidades precisas, iguales y universales. Son los días, las semanas, los meses y los años que permiten coordinar las acciones y actividades (Ibídem). En esta cronología se puede ver en parte la evolución de la producción de una política. En la matriz que se utilizó en este trabajo, la dimensión cronológica se representa por la sucesión de años entre la creación del Museo de la Memoria hasta el año 2015, y la evolución de la producción se representa a partir del tipo de bien y servicio proveído, sus cantidades anuales y la dimensión a la que pertenece. De esta forma, se visualiza la composición bruta del perfil de producción.

La dimensión de los acontecimientos se compone por aquellos momentos intensos, breves, irrepetibles, coyunturas en las que todo puede cambiar, en donde está en juego el cambio en el curso de las cosas (Op. Cit.: 15). Estos acontecimientos pueden ser tanto internos a la política estudiada como parte de un contexto mayor en el que ella se inserta. Se seleccionan acontecimientos significativos en términos de su capacidad para alterar el flujo de acontecimientos (Ibídem). De esta forma, se rescatan como acontecimientos relevantes para el ámbito más cercano al Museo su creación en 1998, la designación de su sede definitiva en 1999, la puesta en marcha del Museo en la sede provisoria en 2001, la designación en 2003 del primer director luego de su concurso, la firma del acuerdo por la expropiación de la sede definitiva en 2004, la incorporación de Viviana Nardoni como subdirectora en 2007, en el año 2010 se sucedieron varios acontecimientos de relevancia ya que en marzo se toma de posesión de la sede definitiva, a mediados de año se crea el Centro Documental a partir del acervo acumulado desde 2002, se suceden propuestas de diseño para la muestra permanente y, finalmente, el 17 de diciembre de 2010 se inauguran las instalaciones del Museo de la Memoria en el edificio que fuera sede del Comando del II Cuerpo del Ejército, en 2012 se crea el programa Jóvenes y Memoria y se formaliza el funcionamiento del Centro de Estudios en Historia Reciente y, finalmente, en 2014 se pone en marcha el Servicio de Orientación Jurídica y el departamento de Articulación territorial como forma de autonomizar el Programa Jóvenes y Memoria que hasta allí dependía del departamento de Educación. Por otro lado, los acontecimientos contextuales macro fueron los siguientes: en 1998 se inician los juicios por la verdad en La Plata marcando un hito simbólico en la lucha por la derogación de las leyes de impunidad de Alfonsín y los decretos de indulto de Menem, en diciembre 2001 se desata la fase final de la crisis económica, social y política que llevaba ya cuatro años, así se da por terminado el modelo económico regido por la convertibilidad peso-dólar y directrices neoliberales, en 2002 se recupera como sitio de memoria el Servicios de Informaciones de Rosario (Centro Clandestino de Detención más importante de la ciudad, ubicado a 200 metros del Museo), en mayo de 2003 inicia el primer gobierno kirchnerista, con él se da un cambio de 180° en las políticas nacionales de DDHH, en agosto de ese mismo año el Congreso dicta la anulación de las leyes obediencia debida y punto final a instancias del Poder Ejecutivo, en marzo de 2004 el presidente Kirchner transforma en sitio de memoria a la Escuela de Mecánica de la Armada (Centro Clandestino de Detención emblemático de la última dictadura cívico-militar), en agosto la Corte Suprema de Justicia de la Nación declara imprescriptibles a los delitos de lesa humanidad, en septiembre de 2006 se reinician los juicios por lesa humanidad, en octubre se crea la Red Federal de Sitios de Memoria en la órbita del Ministerio de Justicia y DDHH de la Nación (el Museo de la Memoria se suma desde ese mismo momento), en julio de 2007 la Corte Suprema de Justicia de la Nación declara la inconstitucionalidad de los decretos de indulto dictados

por Carlos Menem en 1989-1990, en agosto de 2009 comienza el primer juicio por lesa humanidad de Rosario y, por último, en marzo de 2012 se dicta la sentencia para la causa denominada Feced I, allí es encontrado culpable Ricardo Chomicky, protagonista de la primera investigación del Centro de Estudios del Museo. A los fines de ordenarlos, en la matriz utilizada para el Museo de la Memoria los primeros acontecimientos fueron ubicados en el margen superior de la matriz y los segundos en la inferior.

En tercer lugar, la dimensión de las épocas o eras trata de capturar los procesos de larga duración que involucran a la política evaluada. Se trata de un tiempo que, una vez iniciado, perdura y se prolonga durante una "época" o una "era" que reúne rasgos que le son característicos. Estos grandes períodos dan significado a los acontecimientos que ellos integran (Hernández, 2018a: 17). En la matriz del Museo se optó por ilustrar esta dimensión a partir de utilizar diferentes colores en las celdas de datos cuantitativos. Y se considera que la evolución del perfil de producción del Museo de la Memoria se puede dividir en las siguientes épocas: **1998-2002**, esta época inicia con la creación de la institución y sigue con los preparativos para el inicio de actividades, esos hechos coinciden con el inicio del declive del régimen neoliberal encarnado en el gobierno de Carlos Menem. Éste, a su vez, fue el impulsor de decretos de indultos hacía 9 años atrás. Sobre el final de la etapa se da el inicio de actividades en la sede provisoria en el marco de la crisis económica, social y política de diciembre de 2001 en el que los organismos de DDHH ganaron un protagonismo sin igual ya que abandonaron sus demandas particulares y formaron parte de la articulación de un conjunto heterogéneo de demandas focalizadas contra el poder del momento; **2003-2006**, esta época inicia con la elección del primer Director del Museo que se suma al inicio de actividades en la sede provisoria con la participación de la Comisión directiva y voluntarios, así es cómo inicia un acercamiento a la memoria acotada a la transmisión y con el contrapunto entre testimonios y metáforas; **2007-2010**, en esta era surge la figura de la subdirectora Nardoni, su historia personal como sobreviviente a la dictadura y funcionaria pública de carrera la dota de legitimidad ante los principales actores de la institución. Su alianza con el director da origen a lo que se ha llamado "dupla directiva" y fortalece el proyecto de memoria a través de la metáfora que busca ampliar la agenda temática, temporal y geográfica del Museo. El final de esta era se da con la toma de posesión de la sede definitiva del Museo y el comienzo de su diseño; **2011-2015**, la inauguración de la sede definitiva generó un impacto institucional de envergadura ya que a partir de allí se estabilizaron los proceso de trabajo, se activaron planes desarrollados por casi una década y se instaló una muestra permanente en la que hegemoniza el proyecto de memoria a través del arte y se relega la figura del testimonio del sobreviviente y militante, es decir, se termina de consolidar una hipótesis multidimensional sobre la memoria de la última dictadura cívico-militar. El final de esta era coincide con el primer cambio de director en la historia de la institución: Viviana Nardoni reemplaza a Rubén Chababo luego ganar el concurso público realizado en abril de 2015[176].

[176] Este cambio de autoridades que desemboca en un final de época coincide con otro: la expansión del Museo de la Memoria desde 2003 sucedió a lo largo de la década en la que se vivió, en palabras de Chababo, una especie de "primavera de los DDHH": las leyes de impunidad de Alfonsín y los decretos de indulto de Menem son anulados, se reinician los juicios por lesa humanidad, el PEN toma el discurso de los DDHH como troncal para su gestión y eso derramó en el sistema de Estado subnacionales argentino, se institucionaliza una política nacional

Así, cada época está signada por una evolución en las hipótesis subyacentes en las acciones del Museo. La evolución de la estructura del Museo puede ser vista como una serie de especializaciones que implicaron el surgimiento de un concepto multidimensional de memoria y de las hipótesis de acción. Visto de esta manera se puede apreciar el tránsito de esta política desde una memoria restringida a la transmisión (ya sea por la pedagogía y los testimonios, ya sea por el arte) a otra en la que se sumaron poco a poco la reflexión en torno a los vínculos entre historia, memoria y el rol de los archivos (con la diferenciación entre el Centro de Estudios y el Centro Documental), los rastros y apariciones de la memoria en los territorios del presente (con la autonomización del departamento de Articulación territorial) y la dimensión jurídica de la memoria y los DDHH (con la creación del Servicio de Orientación Jurídica). A continuación se muestra la matriz construida para el Museo de la Memoria:

de sitios de memoria en el que el Museo toma protagonismo por haber sido creado con una década de antelación. En 2015 asume una coalición de gobierno con una concepción de los DDHH y la memoria sobre la última dictadura que se asemeja, en mucho, al de la coalición que se opuso 20 años atrás a la creación del Museo y su instalación en el edificio de Córdoba y Moreno. Los desafíos, en este marco, no son menores para una institución de memoria.

A partir de esta matriz, se pueden hacer algunas observaciones analíticas que, a su vez, sirvan de recapitulación. En primer lugar, a pesar de encontrarse por fuera del período de análisis de este trabajo, la primera y segunda época tienen relevancia porque ilustran el punto de partida de la evolución del perfil de producción y revelan la magnitud de la inauguración de diciembre de 2010. Así, la principal diferencia entre la primera y la segunda época de la matriz es que muchas actividades comienzan a existir en ésta última, gracias al impulso del director recién elegido, pero sin registrar datos sobre su funcionamiento. En la tercera etapa, inaugurada con la incorporación de Nardoni como subdirectora, el perfil de producción no muestra grandes cambios. En este período se generaron las legitimidades necesarias para las acciones que se desarrollarían en los años venideros. En la cuarta etapa, la de 2011 – 2015, no sólo se suman actividades sino que se formalizan otras de larga trayectoria y se comienza a relevar el funcionamiento del Museo. La política se torna evaluable.

Respecto a la tendencia claramente negativa en relación a la asistencia de público en la primera dimensión, cabe recordar que el Museo cuenta con entrada libre y gratuita, y que desde la dirección del Museo no se alentó la venta de bonos contribución (única fuente de datos estable). En 2017 se realizó una medición de control y se obtuvo que el Museo es visitado por 6520 personas. Este número es un 24% superior al de 2011. Respecto a la instalación de muestras transitorias, éstas se mantienen estables durante todo el período (incluyendo la historia previa a 2011) con un promedio de 4 muestras transitorias por año.

En cuanto a la dimensión de extensión cultural, su inició es, claramente, producto de la incorporación de Chababo como director del Museo. En la agenda de temáticas abordadas en esta dimensión, a su vez, se puede ver los contrapuntos internos a la coalición pro-Museo. Como se dijo más arriba, las actividades relativas a la categoría general de "dictadura" implican el 51% de las actividades. Luego, existe un 37% que se diluye en diversas temáticas que se relacionan indirectamente con la historia reciente argentina pero de forma directa con los DDHH y la memoria social. Lo que deja el 12% que se distribuye en aquellas actividades que no se relacionan estrictamente con la temática del Museo. Estos datos ayudan a ilustrar la convivencia de proyectos de gestión: algo más de la mitad de las actividades se relacionan estrictamente con la última dictadura cívico-militar, la otra mitad es dedicada a diversas temáticas relacionadas a la vigencia de los DDHH pero que sobrepasan el período 1976 – 1983. La agenda de actividades de extensión cultural fue uno de los tantos terrenos de negociación entre los actores claves en los procesos productivos del Museo.

Si se pone el foco en la dimensión pedagogía, el grueso de su producción responde a las actividades realizadas por el departamento de educación, área fundacional del Museo y referenciada principalmente con el grupo testimonialista de la coalición pro-Museo. Su principal producto son los recorridos guiados. Inicia el período con un total de 4600 participantes en sus programas. Luego sucede un pico en 2012 con 7000 participantes (6400 pertenecen a los recorridos). En los años siguientes se nota una tendencia al declive en el número de participantes. Esto, combinado con la decisión de crear y luego independizar al programa Jóvenes y memoria, puede ser un indicador del avance de la dupla directiva por sobre el grupo de sobrevivientes y militantes en DDHH. Dicho esto, la producción del departamento de educación continúa siendo el principal activo del perfil de producción, el *core* de la política.

Se pueden hacer algunos comentarios respecto al Centro Documental y el Centro de Estudios, aunque pertenecen a diferentes dimensiones. Lo que en el relato de Martha Díaz se llama Departamento de investigaciones, en los hechos se dedicaba a recibir documentos y testimonios sin método u orden claros. Este acervo se trasformó luego en el Centro Documental, mientras que la tarea de investigación histórica se formalizó con la creación del Centro de Estudios en Historia Reciente. Por ende, se puede concluir que la función documental existe en el Museo desde su fundación y se encontraba invisibilizada en su organigrama y mediciones de producción.

Por último, la inesperada creación del Servicio de Orientación Jurídica y el rumbo que adoptó su producción pueden ser vistos como una apuesta fallida de la dupla directiva y como una victoria del grupo de sobrevivientes y militantes en DDHH. Más allá de esto, su presencia en el Museo genera una marca distintiva que profundiza el carácter multidimensional de las intervenciones que la organización realiza sobre la memoria de la última dictadura cívico-militar.

Esta última idea puede servir de punta pie para reflexionar sobre si el Museo de la Memoria es realmente un museo. El perfil de producción recién presentado muestra que esta institución ha rebasado la funciones museísticas tradicionales relacionadas con el resguardo, la preservación y exposición de objetos materiales e inmateriales. Este espíritu se encuentra presente en la ordenanza de creación, como ya se ha marcado en el capítulo anterior. El resultado final para esta historia de interacción y disputa entre varios proyectos de memoria es una política generadora de contenidos culturales referenciados en la última dictadura cívico-militar. Formalmente, este trabajo ha evaluado el funcionamiento durante los años 2011 y 2015 de un Museo municipal; sin embargo uno de los principales hallazgos ha sido notar que se trata una política compleja con un amplio universo de actores y recursos intervinientes. Estas reflexiones se coronarán en el siguiente capítulo de cierre.

CAPÍTULO 5: Direccionamiento y producción. Algunas lecciones aprendidas

Como cierre de este trabajo se pretende generar un momento de reflexión y síntesis, con el objetivo de recuperar algunos elementos recolectados a lo largo del recorrido realizado de forma tal de extraer lecciones valiosas tanto para el campo de la evaluación como de las políticas de memoria. Este espíritu de aprendizaje se reflejó en la Introducción del trabajo, junto con sus objetivos: reconstruir y analizar las continuidades y rupturas entre la fase de diseño y la de implementación del Museo de la Memoria de Rosario. Para esta labor, la reconstrucción de las ideas intervinientes y del mapa de actores que las portaron resultó fundamental.

Este trabajo se anida en una serie de decisiones que se encadenaron, parcialmente en forma lógica, pero fundamentalmente por la fuerza de los hechos. La primera de estas decisiones, la más autónoma de todas, fue la selección del objeto de estudio: el Museo de la Memoria de Rosario. En la introducción se expresaron los motivos que justifican esta decisión. En segundo lugar, se optó por el modelo de la Cadena de Valor Público como marco general para entender las formas en que el Museo estructura su actividad. Esta elección surgió luego de los primeros acercamientos al objeto y del estado del arte en lo que respecta a los estudios museológicos. Éstos, en su mayoría, se concentran en estudiar los públicos de un museo particular y la forma en que ellos se vinculan con las muestras que allí se exhiben. Comenzar a conocer la historia y los objetivos *particularmente políticos* del Museo de la Memoria hicieron que este tipo de evaluaciones se mostraran insatisfactorios. Una institución que, en su teoría de base, afirma y promueve los valores fundamentales del sistema democráticos ameritaba un enfoque que diera cuenta de ello. A su vez, la variedad de productos que el Museo genera para cumplir sus objetivos es tal que poner el foco sólo en sus muestras, y en la evolución de la composición y cantidad del público que las visita, implicaba el peligro de invisibilizar al grueso de su producción. Finalmente, se optó por hacer foco en un período específico de tiempo (2011 – 2015) por ser el lapso en el que suceden dos hechos bisagra: al comienzo, acontece la instalación del Museo en su sede definitiva luego de una década de lucha. Este hecho tuvo un impacto institucional de envergadura. El hecho fue vivido casi como la concreción del "sueño de la casa propia" para una joven familia, se terminó con un largo período de incertidumbre en donde no se trabajaba al 100% de las capacidades ya que la sede provisoria no contaba con las instalaciones adecuadas, un período de eterna preparación para una mudanza que no tenía fecha cierta. Instalarse en la sede definitiva hizo que se activen, incrementalmente, los planes desarrollados en la larga década de pelea por el espacio, estabilizó los procesos de trabajo y formalizó la generación de datos sobre la actividad de la institución. Por otro lado, al final del período se da el primer cambio de directivos, dando cierre a un período de 12 años en los que se sucedieron los principales debates respecto al diseño que debería tener la institución y los modos de implementarlo.

Otro motivo para utilizar el modelo del valor público para esta evaluación fue el hecho que esta institución explícitamente reivindica un conjunto de valores en oposición a otros. Estos valores se sintetizan en el concepto de memoria. Por lo cual, realizar un trabajo teórico sobre ese concepto se tornó imperioso. Así, surgió la idea de la memoria en tres planos: sus sujetos, sus contenidos y sus formas. Trabajar en esa perspectiva permitió encadenar nuevas decisiones metodológicas. A medida que se estudiaba y reconstruía la

historia de creación y consolidación del Museo se llegó a notar que en el primer y segundo plano existía una conexión (ciertos actores respondían a ciertos contenidos comunes) y estabilidad, mientras que los mayores debates se dieron en el plano de las formas en que el Museo iba a generar memoria sobre el período 1976 – 1983. De esta forma se consolidó el nexo entre el valor memoria reivindicado por esta política y el perfil de producción como herramienta específica del modelo de la Cadena de Valor Público. Así, reconstruir y analizar qué hace efectivamente el Museo de la Memoria de Rosario para cumplir con sus objetivos se transformó en el objetivo central de la evaluación.

El paso siguiente en el proceso de investigación fue optar por una metodología de evaluación. En los debates y disputas en torno al tipo de acciones que el Museo debería emprender, y al diseño y estilo de muestras que debía exhibir, subyace un profundo choque de ideas, supuestos e hipótesis sobre cuál es la mejor y más efectiva manera de recordar. Ante este panorama se optó por diseñar una evaluación basada en teoría que intente reconstruir los debates y conflictos de hipótesis en torno al diseño del perfil que debía tener el Museo en tanto política de memoria. Esta metodología de evaluación permite generar un nexo entre los tres planos de la memoria como categoría social y, a su vez, seguir haciendo foco en los productos (las formas) del Museo. La combinación entre el modelo de la Cadena de Valor Público y la metodología basada en teoría para evaluar permitió dar cuenta de la complejidad del objeto de estudio y del objetivo de generar una evaluación por fuera de los estándares del campo museológico. Como cierre, se resumen algunas lecciones aprendidas en el proceso relatado.

5.1 Lecciones en torno a las políticas de memoria

La primera lección que se puede extraer puede provenir de responder la pregunta ¿qué es una política de memoria? En el capítulo primero se dió una respuesta teórica y se marcó que la acción del Estado en el proceso de creación de valor público puede ser entendida por tres dimensiones: regulación, producción y direccionamiento. En los capítulos siguientes se buscó de dotar de materialidad a esas líneas teóricas. El trabajo de reconstrucción de su perfil de producción permite observar que tiene un mayor peso las dos últimas, tal vez esto sea así por la naturaleza expositiva y pedagógica de una institución como el Museo de la Memoria[177]. Su producción de servicios educativos, bienes culturales, investigaciones y de preservación patrimonial busca direccionar los procesos de memoria sobre el pasado reciente argentino en el ámbito local. De esta forma, la historia de creación, consolidación y producción del Museo de la Memoria muestra la relevancia material de las hipótesis en las que se basa una política.

En el caso específico del Museo de la Memoria de Rosario, este intento del Estado por direccionar el proceso de evocar el pasado reciente local y argentino resultó en la interacción de dos proyectos de memoria. En uno se focalizan los esfuerzos sobre el período 76-83 de la historia reciente y promueve el rol central del testimonio de sobrevivientes y familiares de víctimas del terrorismo estatal combinado con un relato

[177] El Museo es una expresión del impedimento que tiene el Estado, bajo un régimen democrático, de regular el ámbito del pensamiento de los individuos. Este impedimento no es sólo del orden de lo legal sino también de lo físico. Que un individuo, o un grupo de individuos, exterioricen actos de obediencia a un poder no indica que en su intimidad haya armonía entre pensamiento y acción. Lo que sí tiene posibilitado el Estado es intentar algún tipo de direccionamiento del par pensamiento-acción produciendo bienes y servicios específicos.

histórico cercano al positivismo como medios privilegiados para lograr los objetivos del Museo, y en el otro proyecto tiene mayor peso el proceso histórico anterior y posterior a la última dictadura cívico-militar y el relato es atravesado por diversos lenguajes del arte al conferir un lugar central a la metáfora. Esta convivencia en una misma organización se terminó reflejando en dos planos: uno físico o museístico y otro de diseño institucional. Como se trató de mostrar a lo largo de todo el trabajo, la gestación de ambos planos excedió lo meramente estético en un caso y lo técnico-administrativo en el otro. El proceso de diseño y elección de ambos estuvo signado por lo político, en el sentido de elegir entre opciones que implicaban ideas y creencias diversas.

En el espacio museístico propiamente dicho, compuesto mayoritariamente de obras de arte que buscan invitar a la reflexión del visitante, se reflejaron las decisiones respecto a qué es memoria y qué no lo es como se planteó en el apartado teórico. En la muestra permanente del Museo de la Memoria[178] se exponen espacios para la lucha de las Madres de Plaza 25 de mayo, espacios para el accionar de las Abuelas de Plaza de Mayo, un espacio para la organización y ejecución del Terrorismo de Estado en la zona dominada por el Segundo Cuerpo del Ejército, otro para mostrar la persecución en el campo cultural y del pensamiento, incluso se dedica lugar para las masacres y genocidios ocurridos en otros tiempos en América Latina. En el marco de esta convivencia de proyectos, también hay un lugar para el testimonio de sobrevivientes, familiares de víctimas y para militantes de los DDHH rosarinos. Sin embargo, en ningún espacio aparece la cuestión Malvinas o para reflexionar en torno a los objetivos económicos de la última dictadura, sólo para dar dos ejemplos.

También en el organigrama del Museo se pueden observar las decisiones tomadas durante la formulación de la política para resolver los nudos críticos generados por convivencia entre los proyectos antes mencionados. En la estructura departamental se encuentra, entonces, una Biblioteca especializada en la temática de historia reciente y Derechos Humanos que incluye obras de variadas disciplinas y ciencias como así también formatos, un Departamento de Educación que se enfoca en trabajar junto a docentes y alumnos de las escuelas que visitan el Museo la cuestión de la transmisión de la memoria sobre el período específico 1976 - 1983, un Centro Documental que cumple el rol de recuperación, resguardo y difusión de la información histórica proveniente de documentos públicos o privados (textos, fotografías, material audiovisual y oral) relacionados con la historia reciente de nuestro país y especialmente el terrorismo de Estado durante la última dictadura cívico-militar y el Centro de Estudios en Historia Reciente que busca generar desarrollos historiográficos con una perspectiva local. Todos ellos en conjunto apuntan a la doble tarea plateada en la Ordenanza de creación: dar testimonio de lo sucedido durante la última dictadura cívico-militar, pero también crear conciencia en la población para que no se repita. Éstos son los nudos normativos. Sin embargo, la estructura funcional incorporó, por iniciativa de la dupla directiva del período, temáticas de la agenda propia del régimen democrático y el Estado de derecho. El ejemplo más nítido en este sentido es

[178] Se aclara que esta descripción se ajusta para al período de estudio 2011 – 2015 ya que entre el año 2016 y 2018 esta muestra sufrió un proceso de reconversión por el cual los núcleos dilemáticos se mantienen pero se modificaron los dispositivos utilizados y su localización física dentro de la muestra. Como resultado de este proceso, el espacio con los testimonios directos fue remplazado. Hoy día dichos testimonios se encuentran disponibles en el Centro Documental.

el departamento de Articulación Territorial que surge con el Museo ya funcionando en su sede definitiva respondiendo a la coyuntura de la violencia institucional contra los jóvenes de Rosario. De esta forma, sin perder de vista los lineamientos originales de la formulación de la política se incorporó una cuestión que se instala en la Agenda Pública con posterioridad a la creación del Museo y teniendo como foco no ya la memoria del terrorismo de Estado sino construir conciencia en la ciudadanía respecto a las garantías propias del Régimen Democrático que la asisten. Por otro lado, se pueden rastrear tendencias surgidas desde el mismo núcleo operativo de la organización. Del mismo modo que el grupo compuesto por sobrevivientes y familiares de víctimas del terror estatal tendieron a referenciarse en el departamento de educación y la dupla directiva centralizó el trabajo curatorial de forma tal de imponer el enfoque de arte y representación para la dimensión museística y ampliar las temáticas de las actividades de extensión cultural, los mismos trabajadores del Museo han influido sobre el desarrollo de sus departamentos y áreas: los ejemplos más claros han sido encontrados en los departamentos de Articulación territorial y el Servicio de Orientación Jurídica. Estas iniciativas no fueron planeadas de forma deliberada por los actores centrales de la coalición pro-Museo, aunque sí fueron acordadas con ellos. Estudiando la estructura organizacional del Museo salta a la vista que la misma no se mantuvo constante durante el período de estudio ni es producto de un diseño racional apriorístico, sino que fue evolucionando hasta lograr cierto punto de madurez, es decir, de legitimidad entre los dos proyectos de gestión que compusieron a la coalición pro-Museo. El modelo de perfil de producción ha permitido graficar y objetivar esta situación.

De esta forma, la primera lección a tener en cuenta es que la estructura de departamentos y los respectivos productos del Museo de la Memoria son el emergente de un compromiso entre los proyectos de gestión del grupo de "fundadores" del Museo (sobrevivientes de la última dictadura, familiares de las víctimas y miembros del Concejo deliberante de Rosario), y que luego se institucionalizó en las sucesivas Comisiones Directivas del Museo, y los proyectos de la dupla directiva (Chababo-Nardoni) que se desempeñó entre 2007 y 2015[179]. El uso del término "emergente" para caracterizar la evolución del Museo de la Memoria no es inocente y se inspira en las elaboraciones de Henry Mintzberg y Jan Jorgensen (1995) respecto a lo que efectivamente es una política más allá de los diseños en el papel. En la introducción se marcó que un motivo para realizar esta evaluación proviene de un interés general del campo de las políticas públicas: dilucidar y aportar pruebas para el entendimiento del ciclo diseño-implementación-rediseño de una política entendiéndolo como un proceso virtuoso en el marco del sistema democrático. Así, una institución que en su norma creadora fue pensada con dos áreas centrales, una de carácter testimonial, donde se conservarían “las huellas del horror”, y otra destinada a la creación de conciencia a partir del desarrollo de “actividades vivas”, se convirtió en una *política de generación de contenidos culturales referenciados en la memoria de la historia*

[179] Se recuerda que esta contraposición se materializó de diversas maneras, pero la más clara puede ser en las distintas formas de presentar los objetivos del Museo. Mientras que en la ordenanza de creación se acota el objeto de acción a la memoria colectiva sobre los horrores del terrorismo de Estado que asoló a Argentina entre 1976 y 1983, en la web institucional, diseñada desde el departamento de Comunicación por la Dirección del Museo, se habla de promover el acceso al conocimiento y la investigación sobre la situación de los derechos humanos y la memoria social y política a nivel local, nacional y en Latinoamérica.

política local, argentina y latinoamericana cuyo foco principal es la última dictadura cívico-militar, pero no se agota en ella.

Una segunda lección a la que se puede llegar es que, si bien se puede contemplar un contrapunto entre las hipótesis y proyectos de los diversos actores que forman parte del movimiento de DDHH argentino, en la realidad se detectan, también, complementos. En el caso del grupo fundador del Museo y de la dupla directiva, por ejemplo, encontramos que Roberto Bereciartua, concejal que presentó el proyecto de ordenanza para la creación del Museo, plantea que su objetivo era generar un espacio de concientización para las nuevas generaciones, pero sin caer en situaciones "macabras, sin sangre" lo cual va de la mano con la idea que Chababo y Nardoni sintetizan como *memoria mediante el arte y la representación*. Otro ejemplo: Martha Díaz plantea la necesidad de recabar documentación dispersa, ponerla a disposición de la ciudadanía, pero también hacer un trabajo de contención con la persona que se acerca al Museo, sea una víctima directa o indirecta; ambos objetivos se cumplen no sólo con el trabajo realizado desde 2010 por el Centro Documental sino también por lo expresado en las entrevistas por aquellos trabajadores que se encargan de atender al público que se acerca[180]. En verdad parecería que en la organización y producción quedan ambos bandos expresados. La estructura bicéfala existente en los primeros años del Museo llega a un acuerdo con la llegada de Viviana Nardoni. Su doble condición de "sobreviviente" y funcionaria estatal de carrera hace que ella funcione como síntesis que logra cierta resolución del debate. En esta "resolución" se integra algo de cada mirada. Esto se vio posibilitado, también, por la difusa división del trabajo que la ordenanza de creación establece entre los órganos de gobierno del Museo. La redacción abstracta y general sobre la separación de tareas entre Comisión y Dirección llevó a que esos espacios institucionales se transformen en las trincheras de los proyectos de gestión señalados. Con este marco, se acuerda con Florencia Battiti cuando, defendiendo los aportes que el arte contemporáneo puede realizar a la tarea de transmitir una memoria, destaca que el registro de los testimonios, la documentación y los relatos orales puede *coexistir y retroalimentarse* con el del arte en la construcción de discursos públicos sobre la memoria (Battiti, 2012: 35-36. Resaltado propio).

La fisonomía del Museo terminó más por ajustarse a esta retroalimentación, o articulación, entre dos formas distintas de arribar al mismo objetivo. De esta forma, el debate al interior de la coalición pro-Museo fue sobre la manera más efectiva y fiel de recordar y transmitir la memoria de la última dictadura. Esto no sólo implicó una disyuntiva entre recordar a través del testimonio puro o a través de las metáforas del arte, sino también por los límites temporales y geográficos sobre los que el Museo debía trabajar. Estas diferencias se reflejaron, antes que en el perfil de producción, en el organigrama de la organización que es sobre el que se asienta aquél. El grupo de sobrevivientes y militantes de DDHH hicieron pie en la Comisión directiva del Museo,

[180] En especial se hace referencia al personal de la Biblioteca, del Centro Documental, del Servicio de Orientación Jurídica y el Centro de Estudios.

los departamentos de educación y el Servicio de Orientación Jurídica[181]. La dupla directiva, por su parte, se fortaleció en el diseño de la muestra permanente, en la organización de muestras transitorias y actividades culturales (con el apoyo logístico del departamento de producción) y en el departamento de Articulación territorial. Finalmente, se destacan aquéllas áreas que se pueden denominar de "apoyo combinado" ya que en ellas ambos grupos de la coalición pro-Museo han invertido y depositado esfuerzos, recursos y expectativas, aquí se puede agrupar a la Biblioteca y el área que en los primeros años del Museo se encargó de recibir documentación y testimonios, y luego se dividiría en el Centro Documental y en el Centro de Estudios.

Ya se ha dicho que el Museo no es producto de un diseño técnico sino más bien de la interacción entre dos actores con proyectos específicos. Cabe, sin embargo, hacer una aclaración ampliatoria, de lo contrario se estaría ponderando exclusivamente factores locales y coyunturales. La situación de compromiso y complementariedad entre proyectos diversos se refleja en la multiplicidad de actividades que realiza el Museo. Estas actividades se sintetizan en lo que aquí se ha llamado *perfil de producción*. Sin embargo, también se puede detectar una íntima conexión entre el perfil de producción efectivo del Museo de la Memoria y el espíritu que moviliza a los organismos de DDHH de la sociedad civil: memoria, verdad y justicia. En el primer núcleo se puede agrupar las acciones de las dimensiones museística-testimonial, pedagogía de la memoria y las de extensión cultural. En el segundo núcleo, presentan las dimensiones de investigaciones históricas y bibliográfico-documentales. Por último, en el núcleo de justicia se encuentran las acciones de investigación jurídicas. La tercera lección implica, entonces, tomar conciencia que esta política de memoria es el producto de una acumulación histórica por parte del movimiento de DDHH argentino. Los proyectos tejidos en torno al Museo representaron hipótesis diversas en la lucha por la memoria durante el final del Siglo XX e inicios del XXI.

Una cuarta lección se relaciona con las hipótesis que subyacen en la política evaluada. La evolución de la estructura del Museo puede ser vista como una serie de especializaciones que implicaron el surgimiento de un concepto multidimensional de memoria y de las hipótesis de acción. Visto de esta manera se puede apreciar el tránsito desde una política de memoria restringida a la transmisión (ya sea por la pedagogía y los testimonios, ya sea por el arte) a otra en la que se sumaron poco a poco la reflexión en torno a los vínculos entre historia, memoria y el rol de los archivos (con la diferenciación entre el Centro de Estudios y el Centro Documental), los rastros y apariciones de la memoria en los territorios del presente (con la autonomización del departamento de Articulación territorial) y la dimensión jurídica de la memoria y los DDHH (con la creación del Servicio de Orientación Jurídica). El perfil de producción en el que se encarna la política evaluada no es producto de un diseño racional apriorístico, sino que fue evolucionando hasta lograr cierto punto de madurez, es decir, de legitimidad entre los dos proyectos de gestión que compusieron a la coalición pro-Museo. Esta evolución de las hipótesis desde una acción basada en la transmisión hacia una multidimensional tuvo un motor: el

[181] Ya se ha dicho que esta área cuenta con una particularidad: si bien comenzó como apuesta de la dirección para abordar la violación a los DDHH del presente, el perfil de sus trabajadores lo transformaron en un área más cercana al grupo de sobrevivientes y militantes de organismos de DDHH.

conflicto entre proyectos de gestión dentro de la coalición pro-Museo. A su vez, se reflejó tanto en la ampliación del perfil de producción de la organización como en una complejización de su organigrama.

La quinta lección que se puede extraer de esta historia, reconstruida en un primer momento a partir de sus hipótesis de políticas y, luego, de su perfil de producción, abona la idea de que cada política pública es la articulación entre ideas (valor público), regulaciones y producción de bienes y servicios con la que el Estado toma una posición ante cuestión socialmente problematizada. Pero esto no quiere decir que una política sea *una decisión* o sucesión de decisiones racionalmente fundadas y lógicamente encadenadas. Como metáfora esta imagen resulta de extrema utilidad, sin embargo, allí agota su sustento. Las políticas son formas en que se organizan las acciones de muchos actores en torno a un problema que importa. El Museo de la Memoria, en este sentido, es una herramienta mediante la cual una variedad de actores ha intentado incidir en el ordenamiento en torno a la memoria del pasado reciente. Los clivajes fundamentales en este mapa de actores han sido, y son, por un lado, los contenidos de la memoria sobre el terrorismo de Estado y, por el otro, cuál es el mejor medio para representarla, preservarla y promoverla. Las apuestas hechas en torno a estos tópicos han articulado el conjunto de prácticas del Museo.

En definitiva, el Museo ejemplifica cómo una política de memoria puede producir orientaciones y direccionamientos. El Estado rosarino, a través suyo, ha movilizado recursos para producir el valor memoria con el objetivo de orientar el proceso social en torno al recuerdo de la última dictadura. Esto es así por las características propias del campo. Nadie tiene la obligación de recordar algo, o de recordarlo de una manera específica. Una regulación del estilo implicaría tipificar un delito ideológico, y tendría escaso éxito concreto[182]. Por esto, por definición, una política de memoria es de direccionamiento de comportamientos en un sentido respetuoso de los valores democráticos y antiautoritario. Esto puede ponerse en relación con la paradoja que marca Elizabeth Jelin para estas políticas. Como ya se dijo en el primer capítulo, los contenidos de la memoria social refieren tanto a las políticas de memoria diseñadas (entre otros sujetos y a través de distintos mecanismos) por el poder estatal, como a los variables resultados de las disputas entre una memoria "dominante" y las memorias "alternativas" o "subterráneas" en el escenario social. Esto implica que el Estado necesariamente tiende redes con sectores de la sociedad civil ya que nadie recuerda por obligación o coacción sino por transmisión.

5.2 Lecciones para el campo de la evaluación

La primera lección que se puede extraer para el campo de la evaluación de políticas públicas podría resumirse de la siguiente forma: la herramienta central para que las hipótesis de política se transformen en las situaciones que una política prevé es la direccionalidad que sus impulsores sean capaz de imprimirle a la acción de gobierno (Hernández, 2015: 16). Es decir, el núcleo de ideas y valores contenidos en la

[182] Tal vez el caso de los totalitarismos estudiados por Hanah Arendt sean casos excepcionales en la materia, donde la "creación de realidad" iba de la mano de un sistema concentracionario.

direccionalidad constituyen el recurso fundamental que articula las hipótesis de intervención y las transforma en políticas efectivas. El modelo de la Cadena de Valor Pública permitió ver que en la actividad política del grupo dirigente se forjan proyectos de cara a una sociedad que en contextos democráticos los somete a discusión de manera ininterrumpida (Ibídem). Siguiendo el modelo de la cadena de valor público, el carácter estatal del Museo de la Memoria no surge porque "el sector privado o el mercado no podía proveer un espacio de ese estilo o porque carecía de los estímulos necesarios para producirlo"[183], sino porque sus creadores consideraron que el Estado *debía* hacerse cargo de él como forma de afirmar un conjunto específico de valores y no de otros.

Segunda lección, y correlato de la anterior: las políticas públicas, en definitiva, finalizan su diseño en la fase de implementación. Uno de los logros de este trabajo, se cree, es haber aportado argumentos sólidos a la posición según la cual aquello que efectivamente hace una política es el resultado de la dialéctica entre el diseño, atravesado por la racionalidad de los actores claves y la presión que ejerce la contingencia, y los emergentes propios del proceso de implementación. En repetidas ocasiones a lo largo de este trabajo se ha hecho mención a las definiciones abstractas que daba la ordenanza de creación del Museo en relación a la forma de funcionamiento que debería tener la institución, al largo contrapunto entre proyectos de gestión al interior de la coalición pro-Museo y la influencia que han tenido los propios trabajadores en las características que tuvieron los programas y áreas de la organización.

En este punto tal vez valga la pena recuperar algunos autores que se han especializado en estudiar la implementación de las políticas públicas. Uno de ellos es Richard Elmore, quien propone mirar a las políticas desde las interacciones específicas que suceden entre sociedad y gobierno en los niveles operativos directos ("inferiores") de una organización pública local. En este esquema cuenta más el rendimiento de una política que la conformidad de las operaciones con los términos de un programa diseñado desde el escritorio y desde una visión jerárquica de la organización pública (Aguilar Villanueva, 1993: 85). "*Después de haber establecido con precisión el objetivo correspondiente al nivel inferior del sistema, el análisis retrocede a través de la estructura de las instancias responsables de la implementación, planteando en cada nivel dos preguntas: ¿Qué capacidad tiene esta unidad para afectar el comportamiento al que apunta la política? y ¿Qué recursos requiere esta unidad para lograr ese efecto?*" (en Aguilar Villanueva, 1993: 256).

Los agentes concretos que viven en contacto con el exterior de ellas, son los que Lipsky llama "burócratas del nivel de la calle". En el día a día de sus organizaciones, las decisiones que toman estos personajes son la clave para entender el destino final que tienen las políticas. "(…) En su trabajo interactúan directamente con los ciudadanos y gozan básicamente de gran discrecionalidad en el desempeño de sus funciones... Muy apropiadamente se puede decir que los burócratas menores, de ventanilla, piso, a nivel de

[183] El sendero privado para este tipo de iniciativas no es para nada excepcional, el Museo podría haber adoptado este formato. Prueba de ello es, por un lado, que la iniciativa surgió del sector privado y, por el otro, una enorme cantidad de sitios de memoria son gestionados por los propios organismos de DDHH.

calle, son en verdad los *policy makers* en sus respectivas áreas de trabajo" (Lipsky en Aguilar Villanueva, 1993: 86).

Fueron estos trabajos enfocados en la implementación los que hicieron tomar conciencia sobre la relevancia de la dimensión organizacional en el proceso de políticas públicas. Sin caer en el reduccionismo similar al de aquellos que solamente focalizaban en el diseño de las políticas, que tanto significado atribuían a los aspectos teóricos, tecnológicos y económicos, los estudios centrados en la implementación buscaron complementarlo con la previsión de los problemas político-organizacionales que aparecerían cuando la política comience andar en el mundo real (Aguilar Villanueva, 1993: 90). El resultado de esta evaluación realizada sobre el Museo de la Memoria de Rosario parece abonar posiciones cercanas a estos estudios.

Como última lección, la matriz temporal de análisis ha mostrado que el tiempo importa. Con el uso de la matriz y sus dimensiones, se ha podido pensar en la evolución lineal de las cosas a partir del tiempo cronológico, con el tiempo de los acontecimientos se mostró cómo cambian o se reafirman los significados y conceptos de una política, y en el tiempo de las épocas se mostró cómo esos significados se articulan y adquirieron cierta permanencia. En los casi 20 años que se analizaron en este trabajo se articularon recursos materiales del Estado con conceptos e ideas de diversos grupos que polemizaron entre sí, pero que tuvieron en común un horizonte democrático y antiautoritario

Se cree que se puede mostrar como resultado final una evaluación de los procesos de diseño e implementación de una política que permite extraer valiosas lecciones para comprender el proceso de políticas públicas. En su articulación interna, esta evaluación muestra que este proceso no es una afirmación apriorística ni una sucesión lógica y armónica de etapas perfectamente diferenciadas y sincronizadas, sino un rico proceso político en el que las intervenciones del Estado, sus visiones, misiones, objetivos, actividades y productos son el resultado de la dialéctica entre diseño e implementación. Es decir, las características y sentidos de una política terminan de definirse en la propia práctica. Tomar conciencia de esto, lejos de ser prueba de la inmadurez de un sistema político o del reinado del caos y la improvisación, puede servir de medida respecto de la vitalidad de una democracia, en la que su núcleo de memoria, verdad y justicia debe ser protegido pero los debates en torno a cómo lograr esos horizontes son los que la mantienen viva, incluso en los momentos en los que se pierde terreno y el horizonte democrático parece alejarse.

6. BIBLIOGRAFÍA:

- Acuña, Carlos H., *¿Cuánto importan las instituciones? Gobierno, Estado y actores en la política argentina*, Buenos Aires, Siglo Veintiuno, 2013.
- Acuña, Carlos H. y Smulovitz, Catalina, *Militares en la transición argentina: del gobierno a la subordinación constitucional*. 2007, Versión digital, disponible en (consultado por última vez el 06/09/2017): http://www.historizarelpasadovivo.cl/downloads/acunasmulovitz.pdf
- Águila, Gabriela, "Dictadura y memoria. El conflictivo contrapunto entre las memorias de la dictadura en Rosario", en *Revista Prohistoria*, año XI, número 11, Rosario, Argentina, primavera 2007, pp. 91-106. Disponible en (consultado por última vez el 21/01/2019): http://www.scielo.org.ar/pdf/prohist/v11/v11a05.pdf
- Aguilar Villanueva, L., "Estudio introductorio" en *Problemas públicos y agenda de gobierno*. México, Porrúa Grupo Editor, 1993.
- Allier Montaño, E., "Los Lieux de mémoire: una propuesta historiográfica para el análisis de la memoria", Revista Historia y Grafía, N° 31, 2008, Universidad Iberoamericana, Ciudad de México.
- Alfageme González, Ma, Begoña y Martínez Valcárcel, Nicolás, "Un Modelo Pedagógico en un Contexto No Formal: El Museo", *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, vol. 15, enero 2007, pp. 1-19, Arizona State University. Disponible en (consultado por última vez el 06/09/2017): http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=275020546021
- Asensio, Mikel y Pol, Elena, *Nuevos escenarios en educación. Aprendizaje informal sobre el patrimonio, los museos y la ciudad*, Madrid, Aique, 2002.
- Ballart, Xavier, *¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Aproximación sistémica y estudios de caso*, Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública de España, 1992.
- Battiti, Florencia, "El arte ante las paradojas de la representación". Cuaderno n°41, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, junio 2012, pp. 29-40. Disponible en (consultado por última vez el 30/07/2017): http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n41/n41a02.pdf
- Betancourt Salazar, Carlos, "Conceptos generales de Museología", en *Museología, curadoría, gestión y museografía. Manual de producción y montaje para las Artes visuales*. Ministerio de Cultura, gobierno de Colombia, Bogotá, 2012. Disponible en (consultado por última vez el 04/03/2019): http://www.museoscolombianos.gov.co/fortalecimiento/comunicaciones/publicaciones/Documents/manual_artes_visuales_mincultura.pdf
- Borja Segade, Carmen et. al., "El enfoque basado en derechos humano: Evaluación e indicadores", *Red En Derechos*, 2001, pp. 5 – 35. Disponible en (consultado por última vez el 31/01/2017): www.redenderechos.org
- Calveiro, Pilar, *Poder y desaparición: los campos de concentración en Argentina*, Buenos Aires, Colihue, 2004.
- Ciudad Autónoma de Buenos Aires, *Los Museos. Definición y tipos*, Dirección Operativa de Extensión Educativa y Recreativa, sin fecha. Disponible en (consultado por última vez el 05/02/2017): http://www.buenosaires.gob.ar/areas/educacion/aer/pdf/tiposmuseos.pdf
- Consejo Internacional de Museos (ICOM), *Conceptos claves de museología*. París, Armand Colin, 2010. Disponible en (consultado por última vez el 05/02/2017):

http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Key_Concepts_of_Museology/Museologie_Espagnol_BD.pdf

- Diario *El Ciudadano y la región*, recortes disponibles en el Centro Documental *Rubén Naranjo* del Museo de la Memoria.
- Diario *La Capital*, recortes disponibles en el Centro Documental *Rubén Naranjo* del Museo de la Memoria.
- Diario *Rosario/12*, recortes disponibles en el Centro Documental *Rubén Naranjo* del Museo de la Memoria.
- Díez López, Ma. Ángeles, "La evaluación basada en la teoría y su aplicación a la política regional: algunas reflexiones teóricas", *Revista GAPP* N° 31, diciembre 2004. Disponible en (consultado por última vez el 26/08/2018): https://revistasonline.inap.es/index.php?journal=GAPP&page=article&op=view&path[]=374&path[]=374
- EDUTEKA, *Visitas Escolares a Museos*. Cali, Colombia, abril 2003. Disponible en (consultado por última vez el 10/06/2018): http://www.eduteka.org/CiberespacioEscritura.php
- Federación Internacional de Asociaciones e Instituciones Bibliotecarias (IFLA) y UNESCO (2001), "Directrices IFLA/UNESCO para el desarrollo del servicio de bibliotecas públicas". Disponible en (consultado por última vez el 20/06/2018): https://www.ifla.org/files/assets/hq/publications/archive/the-public-library-service/pg01-s.pdf
- Feinstein, Osvaldo, "Evaluación pragmática de políticas públicas", *Revista ICE* Nº 836, 2007. Disponible en (consultado por última vez el 31/01/2017): www.revistasice.com
- Fernández Ballesteros, Rocío (edit.), *Evaluación de programas sociales*, Madrid, Síntesis, 1996.
- Garretón Kreft, F., González Le Saux. M., y Lauzán, s., "Políticas Públicas de Verdad y Memoria en 7 países de América Latina (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay, Perú y Uruguay)", Programa Derechos Humanos y Democracia, Centro de Derechos Humanos, Facultad de Derecho, Universidad de Chile, marzo de 2011, Chile.
- Groppo, B., "Las políticas de la memoria". Revista Sociohistórica, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de La Plata, segundo semestre, 2002. Disponible en (consultado por última vez el 10/01/2017): http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.3067/pr.3067.pdf
- Hernández, Daniel.
  - "El modelo de la cadena de valor público para el análisis de políticas", *Revista de la Asociación de Presupuesto y Administración Financiera Pública* N°54, 2015. Disponible en (consultado por última vez el 25/08/2018): https://www.researchgate.net/publication/282102250_El_Modelo_de_la_Cadena_de_Valor_Publico_para_el_analisis_de_politicas
  - "La política como producción", Universidad Nacional de San Martin, Instituto de Altos Estudios Sociales (IDAES), Buenos Aires, Octubre de 2018 (a), mimeo.
  - "La actividad política y la construcción del sujeto político", Universidad Nacional de San Martin, Instituto de Altos Estudios Sociales (IDAES), Buenos Aires, Noviembre de 2018 (b), mimeo.
- Jelin, Elizabeth, *Los trabajos de la memoria*. España, Siglo XXI Editores de España, 2001.
- Landau, M., "El ámbito propio del análisis de políticas" en Aguilar Villanueva, L. (comp.)"El estudio de las políticas públicas". México, Porrúa Grupo Editor, 1994, 2da edición.

- Leeuw, Frans, *Theory-based evaluation.* 2012. Disponible en (consultado por última vez el 25/08/2018): https://www.alnap.org/resource/9982.aspx
- Longoni, Ana, "Arte y Política. Políticas visuales del movimiento de derechos humanos desde la última dictadura. Fotos, siluetas y escraches". Segunda conferencia del Ciclo de Conferencias Optativas de Acreditación de la Maestría en Historia y Memoria, UNLP. 27 de noviembre de 2009, La Plata, Argentina. Disponible en (consultado por última vez el 30/01/2019): http://www.aletheia.fahce.unlp.edu.ar/numeros/numero-1/ana-longoni.-arte-y-politica.-politicas-visuales-del-movimiento-de-derechos-humanos-desde-la-ultima-dictadura-fotos-siluetas-y-escraches
- Lorenzano, S. y Buchenhorst, R. (ed.), "Políticas de la memoria: tensiones en la palabra y la imagen". Buenos Aires, Editorial Gorla, 2007.
- Maldonado Trujillo, Claudia y Pérez Yarahuán, Gabriela (comp.), *Antología sobre evaluación. La construcción de una disciplina*. México, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) y Centro CLEAR para América Latina, 2015.
    - Bustelo Ruesta, María, *Prólogo.*
    - Maldonado Trujillo, Claudia y Pérez Yarahuán, Gabriela, *Estudio introductorio.*
    - Weiss, Carol H., *Preparando el terreno.*
    - Chen, Huey-Tsyh y Rossi, Peter, *Evaluación con sentido: El enfoque basado en la teoría.*
- Martínez Mediano, Catalina, *La teoría de evaluación de programas*, Madrid, UNED, 1998.
- Medellín Torres, Pedro, "Inestabilidad, incertidumbre y autonomía restringida: Elementos para una teoría de la estructuración de Políticas Públicas en Países de Baja Autonomía Gubernativa". Caracas, *Revista del CLAD* "Reforma y Democracia", Nº 8, Julio de 1997.
- Mintzberg, Henry, *El diseño de organizaciones eficientes*, Buenos Aires, Editorial El Ateneo, 1991.
- Mintzberg, Henry y Jorgensen, Jan, "Una estrategia emergente para la política pública", en Revista *Gestión y política pública*, vol. IV, N° 1, primer semestre de 1995, México. Disponible en (consultado por última vez el 11/05/2016): http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.IV_No.I_1ersem/MH_Vol.4_No.I_1sem.pdf
- Mokate, Karen M., *Convirtiendo el "monstruo" en aliado: La evaluación como herramienta de la gerencia social*, Washington, BID / INDES, 2000. Disponible en (consultado por última vez el 31/01/2017): www.iadb.org
- Mouffe, Chantal, "Hegemonía e Ideología en Gramsci", en AA. VV., *Gramsci y la realidad colombiana*¸ Medellín, Ediciones Foro Nacional por Colombia, 1991.
- Museo de la Memoria, "La Casa del Museo". Rosario, Editorial Municipal, 2011.
- Museo de la Memoria, *Guía para recorrer la muestra permanente.* Versión digital. Rosario, 2010. Disponible en (consultado por última vez el 28/10/2018): https://1drv.ms/w/s!Air1fjkEXxDKrCXN8j7x_Hr78YyL
- Museo de la Memoria, *Informe de Gestión 2011*, en digital. Facilitado por la institución. Disponible en: https://1drv.ms/b/s!Air1fjkEXxDKqhNAx1V9VIVGH6AY
- Museo de la Memoria, *Informe de Gestión 2012*, en digital. Facilitado por la institución. Disponible en: https://1drv.ms/b/s!Air1fjkEXxDKqhETOkU_mFRB33Ns

- Museo de la Memoria, *Informe de Gestión 2013*, en digital. Facilitado por la institución. Disponible en: https://1drv.ms/b/s!Air1fjkEXxDKqhTAO852lwkhSkS0
- Museo de la Memoria, *Informe de Gestión 2014*, en digital. Facilitado por la institución. Disponible en (consultado por última vez el 28/10/2018): http://www.museodelamemoria.gob.ar/uploadsarchivos/informe_de_gesti__n_2014.pdf
- Museo de la Memoria, *Informe de Gestión 2015*, en digital. Facilitado por la institución. Disponible en (consultado por última vez el 28/10/2018): http://www.museodelamemoria.gob.ar/uploadsarchivos/informe_de_gesti__n_2015.pdf
- Neirotti, Nerio, María E. Brissón y Matías Mattalini, "Tiempo de retorno del estado. Realidades y desafíos de la evaluación de políticas y programas en Argentina", en Claudia Maldonado y Gabriela Pérez Yarahuán (coords.), *Panorama de los sistemas de monitoreo y evaluación en América Latina 2014*, México, CIDE-CLEAR, 2015 (en prensa).
- Neirotti, Nerio,
  - "Elementos conceptuales y metodológicos para la evaluación de políticas y programas sociales", IIPE / UNESCO Buenos Aires, 2005.
  - "The political dimension of research evaluation", en AA.VV. *Il futuro della ricerca pedagogica e la sua valutazione*, Roma, 2012a (Quaderni della rivista. Education Sciences & Society). Traducción al español del autor.
  - "Evaluation in Latin America: Paradigms and practices", en S. Kushner & E. Rotondo (Eds.), en *Evaluation voices from Latin America*. *New Directions for Evaluati*on 134, 2012b, 7-16. Traducción al español del autor.
- Ordenanza nº 6506/1998 de "Creación del Museo de la Memoria". Recuperado de: http://www.rosario.gov.ar/mr/normativa/otras-normas/ordenanzas/ordenanza-6506-1998
- Ordenanza nº 6790/1999 de "Designación de la sede definitiva del Museo de la Memoria". Recuperado de: http://www.rosario.gov.ar/mr/normativa/otras-normas/ordenanzas/ordenanza-6790-1999
- Oszlak, O. y O´Donnell, G., "Estado y políticas estatales en América Latina". Buenos Aires, CEDES, 1976.
- Portantiero, J. C., *Los usos de Gramsci*. Buenos Aires, Folios Ediciones, 1983.
- Pozo Solís, Antonio, "Mapeo de actores sociales", Lima, PREVAL, 2007. Disponible en (consultado por última vez el 31/01/2017): www.preval.org.
- Regonini, G., "El estudio de las políticas públicas" en Documentación Administrativa Nº 223-225. Madrid, Octubre 1990-Marzo de 1991.
- Rigoni, Mirtha Laura, "Jorge Semprún: el tiempo y la perspectiva del testigo", ponencia en el XVII Congreso de la Asociación Internacional de Hispanistas, Instituto Cervantes, 2010. Disponible en (consultado por última vez el 28/01/2018): https://cvc.cervantes.es/literatura/aih/pdf/17/aih_17_5_068.pdf
- Rosemberg, Julia y Kovacic, Verónica, *Educación, Memoria y Derechos Humanos. Orientaciones pedagógicas y recomendaciones para su enseñanza*. Buenos Aires, Ministerio de Educación de la Nación, 1a ed., 2010. Disponible en (consultado por última vez el 06/09/2017): http://www.memoriaenelmercosur.educ.ar/wp-content/uploads/2009/03/educacion-memoria-y-ddhh.pdf
- Schmucler, Héctor, "La inquietante relación entre lugares y memorias", presentación en el marco del taller *Uso público de los sitios históricos para la transmisión de la memoria* organizado por la Memoria Abierta en junio de 2006 en la ciudad de Buenos Aires.

Disponible en (consultado por última vez el 30/01/2019): http://www.memoriaabierta.org.ar/materiales/pdf/hector_schmucler.pdf

- Scocco, M., "Los usos de la casa del Comando del II Cuerpo del Ejército" en *Territorio ocupado. La historia del Comando del II Cuerpo de Ejército en Rosario (1960-1990)*. Rosario, Editorial Municipal, 2018.
- Silvestri, G.raciela, "El arte en los límites de la representación" en *Revista Punto de Vista*, año XXIII, nº 68, diciembre 2000. Disponible en (consultado por última vez el 28/01/2018): https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/23215/CONICET_Digital_Nro.a073e37f-ee9e-413d-99b6-bccf927dcea2_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Solís Delgadillo, J. M., "Políticas públicas y políticas de la memoria en Argentina y Chile: agendas y toma de decisiones", ponencia presentada en el IV Seminario Internacional "Políticas de la Memoria" organizado por el Centro Cultural de la Memoria Haroldo Conti, Buenos Aires, septiembre de 2001. Disponible en (consultado por última vez el 10/01/2017): http://conti.derhuman.jus.gov.ar/2011/10/mesa_29/solis_delgadillo_mesa_29.pdf
- Subirats i Humet, Joan, "Algunos puntos sobre evaluación de políticas públicas con especial referencia al caso de las políticas sociales", en Revista *Anfora*, Vol. 13, Nº 21, 2006, pp. 17 – 41. Disponible en (consultado por última vez el 31/01/2017): www.redalyc.org.
- Revista *Alapalabra, la revista de Madres de Plaza 25 de Mayo y Abuelas de Plaza de Mayo de Rosario*, mayo de 2004.
- UNESCO, *Informe de seguimiento de la educación para todos en el mundo*, 2007. Disponible en (consultado por última vez el 07/09/2017): http://www.unesco.org/education/GMR/2007/es/glosario.pdf
- Weiss, Carol H., "Nothing as practical as good theory: exploring theory-based evaluation for comprehensive community initiatives for children and families" en *New approaches to evaluating community initiatives: concepts, methods and contexts*. Washington DC, The Aspen Institute, 1995.
- Web institucional del Museo de la Memoria, http://www.museodelamemoria.gob.ar/

ANEXOS

1. Muestra permanente 2011 – 2015 del Museo de la Memoria.

Memora



Idea: Dante Taparelli. Diseño y realización: Lisandro Carreras y Carlos Ducler.

FOTO: Guillermo Turín Bootello (Secretaría de Cultura y Educación, Rosario).

Nos queda la palabra



Reconstrucciones



Realización: Gonzalo Conte (Memoria Abierta). Alejandra Buzaglo (Facultad de Arquitectura, UNR). Julieta Hanono.

FOTO: Guillermo Turín Bootello (Secretaría de Cultura y Educación, Rosario).

Ausencias





Idea y realización: Gustavo Germano.

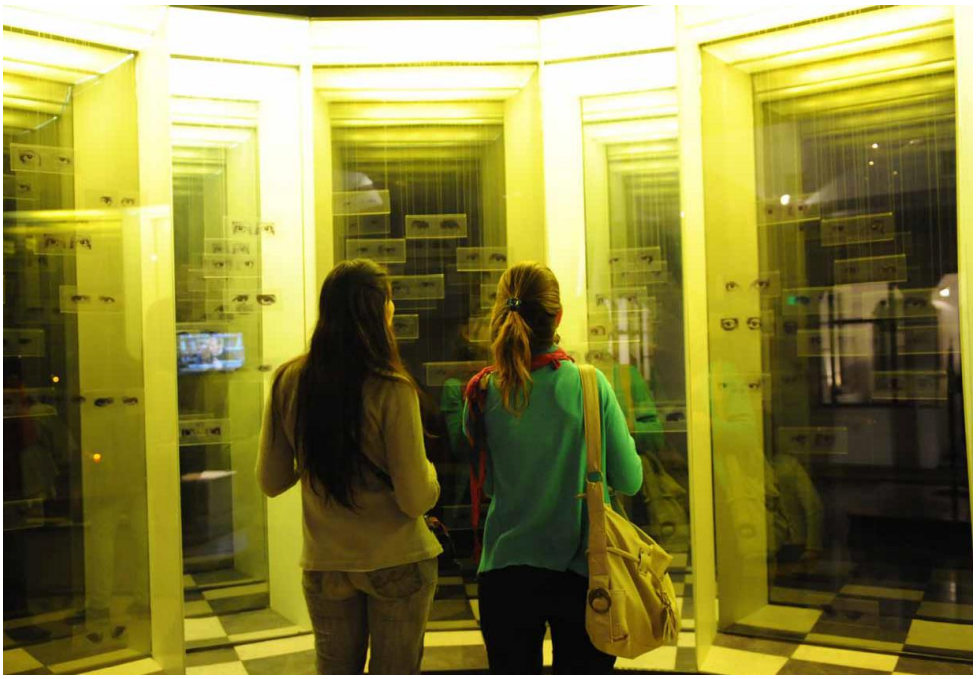
FOTO: propia, tomada el 10 de agosto de 2017.

La ardiente paciencia. Ronda de Madres Plaza 25 de Mayo



Idea y realización: Daniel García (pañuelos) y Héctor de Benedictis (sonido).
FOTO: Guillermo Turín Bootello (Secretaría de Cultura y Educación, Rosario).

Entre nosotros



Idea y realización: Graciela Sacco.

FOTO: Guillermo Turín Bootello (Secretaría de Cultura y Educación, Rosario).

Evidencias



Idea y realización: Norberto Púzzolo.

FOTO: Guillermo Turín Bootello (Secretaría de Cultura y Educación, Rosario).

Retrato de soldado de Malvinas



Idea y realización: Diego Paruelo.

FOTO: Guillermo Turín Bootello (Secretaría de Cultura y Educación, Rosario).

Lectores



Diseño y montaje del espacio: Federico Fernández Salafia y Lucrecia Moras.

Diseño de libros: Valentina Militello, Mariana Burich, Cecilia garabelli.

Selección de textos: Irina Garbatzky.

FOTO: Guillermo Turín Bootello (Secretaría de Cultura y Educación, Rosario).

Justicia perseguirás



Realización audiovisual: Pablo Romano.

FOTO: Guillermo Turín Bootello (Secretaría de Cultura y Educación, Rosario).

Pilares de la memoria



Idea: Dante Taparelli.

Realización: Martín Gatto.

FOTO: Guillermo Turín Bootello (Secretaría de Cultura y Educación, Rosario).

2. Detalle de las acciones y actividades de la dimensión extensión cultural.

2.1 Año 2011

En el marco del Día Nacional de la Memoria, por la Verdad y la Justicia se realizó la proyección de *Arderá la Memoria. La historia de Madres de Plaza 25 de Mayo*. El documental es una realización colectiva del grupo de apoyo a Madres de Plaza 25 de Mayo de Rosario. Cantidad de asistentes: 55 (Informe de gestión, 2011: 3). Producción: Museo de la Memoria.

También como parte de los actos conmemorativos por el 35º aniversario del golpe de Estado de 1976, se realizó la *Ceremonia de plantación* de árboles en el Bosque de la Memoria en homenaje a los desaparecidos y asesinados durante la última dictadura. Cantidad de asistentes: 250 (Op. Cit.: 4). Producción: Museo de la Memoria.

Presentación del libro *Recuerdos de Vida… Pensaron que los habían desaparecido, ahora están en todos lados*. Publicación producida por estudiantes, docentes y graduados de la Facultad de Psicología de la UNR que ha contado con el apoyo de distintos organismos vinculados a los Derechos Humanos. El texto rinde homenaje a los psicólogos y estudiantes de Psicología de esa Facultad que fueron desaparecidos durante la última dictadura militar. Cantidad de asistentes: 120 (Ibídem). Producción: Secretaría de Extensión Universitaria de la Facultad de Psicología de la UNR y el Museo de la Memoria.

Proyección de *No somos héroes, de pibes a veteranos*. La proyección formó parte de las actividades conmemorativas por el Día del Veterano y de los Caídos en Malvinas. Se trata de un trabajo basado en siete testimonios de exconscriptos y excombatientes rosarinos en la guerra en Malvinas. Cantidad de asistentes: 75 (Op. Cit.: 5). Producción: Museo de la Memoria.

Participación en la II Semana de la Lectura mediante la articulación con la propuesta llamada *Arma de Instrucción Masiva*, creación del artista plástico Raúl Lemesoff en la que se convierte un símbolo del terror (los Falcon verdes) en un instrumento de cultura en su variante bibliográfica[184]. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 7). Producción: Semana de la Lectura Rosario (Secretaría de Cultura y Educación de Rosario) y Museo de la Memoria.

Proyección de *Tosco*, de Adrián Jaime. Las imágenes de este documental recuerdan la historia del dirigente sindical cordobés Agustín Tosco. Cantidad de asistentes: 110 (Op. Cit.: 9). Producción: Museo de la Memoria.

Presentación de *El libro de Barrio Acindar. Historia, identidad y perspectiva*. La obra recupera una compleja historia fabril y barrial a partir del aporte de sus propios protagonistas, los ex trabajadores de la planta siderúrgica y los antiguos y nuevos vecinos del barrio. El proyecto surgió en el marco del Presupuesto Participativo y fue coordinado por el Centro Municipal de Distrito Sudoeste y la Secretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad de Rosario. Cantidad de asistentes: 120 (Op. Cit.: 10). Producción:

[184] Más información sobre la obra (consultado por última vez el 31/07/2017):

https://armadeinstruccionmasiva.com/

Centro Municipal de Distrito Sudoeste, Secretaría de Cultura y Educación y Museo de la Memoria.

Presentación del libro *La guerrilla invisible*, del periodista Ariel Hendler. La obra aborda la historia del Frente Argentino de Liberación, una organización guerrillera que se presentó en público en la Semana Santa de 1970, durante la dictadura de Onganía, como la primera organización de guerrilla "urbana". Cantidad de asistentes: 65 (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

En el marco del ciclo *Debates Necesarios*, se realizó el seminario *El caso Eichmann en perspectiva*, a cargo del licenciado Luis César Bou. Cantidad de asistentes: 80. (Op. Cit.: 11). Producción: Centro de Estudios de Epistemología y Filosofía de la Cultura (UNR) y el Museo de la Memoria.

El profesor español Jesús Izquierdo Martín brindó la conferencia *Memoria e historia en España* relativa a la historia del franquismo. Cantidad de asistentes: 75. (Ibídem). Producción: ISHIR-CESOR/CONICET, la Escuela de Historia de la Universidad Nacional de Rosario y el Museo de la Memoria.

Presentación del libro *El depósito humano*, de Ana Arzoumanian. El libro analiza los trazos de la construcción semántica de la diáspora armenia en la Argentina a partir del cuerpo desaparecido. Cantidad de asistentes: 40. (Op. Cit.: 12). Producción: Revista Nadja y el Museo de la Memoria.

Como continuación del ciclo *Debates Necesarios* se realizó la conferencia de Pilar Calveiro. En su disertación sobre Antiterrorismo y guerra contra el crimen como nuevas formas de la violencia estatal, Pilar Calveiro expuso un planteo crítico sobre la escena jurídica actual y las diversas interpretaciones de «hacer justicia» que, por momentos, se tornan abusivas, eliminando muchas veces los derechos de aquellos que están siendo juzgados. Cantidad de asistentes: 80. (Ibídem). Producción: Centro de Estudios de Epistemología y Filosofía de la Cultura (UNR) y el Museo de la Memoria.

Ciclo de conferencias y debates en torno al accionar del 3er. Encuentro de Mujeres Jóvenes de Pueblos Originarios. Fue organizado por el Instituto de Género, Derecho y Desarrollo (Insgenar) y participaron mujeres provenientes de pueblos originarios como el qom, mocoví, diaguita, kolla, mbya guaraní, de las provincias de Santa Fe, Chaco, Formosa, Tucumán, Jujuy y Misiones. Cantidad de asistentes: 45. (Op. Cit.: 13). Producción: Insgenar y el Museo de la Memoria.

Proyección de *El especialista*, de Eyal Sivan. Película del israelí Eyal Sivan sobre el juicio al criminal de guerra nazi Adolf Eichmann, quien vivió en Argentina hasta mayo de 1960 cuando agentes de Inteligencia de Israel lo secuestraron y lo llevaron a Jerusalén para enjuiciarlo en una corte local. Cantidad de asistentes: 80. (Ibídem). Producción: Centro de Estudios de Epistemología y Filosofía de la Cultura (UNR) y el Museo de la Memoria.

Se realiza el ciclo *Imágenes Necesarias*. Constó de dos actividades, por un lado, se realizó una charla a cargo de Silvana Rabinovich que incluyó la proyección de Ruta 181, fragmentos de un viaje en Palestina-Israel, de Eyal Sivan y Michel Khleifi. Cantidad de asistentes: 45 personas (Op. Cit.: 14). Por otro lado, se proyectó el film Cordero de Dios, de Lucía Cedrón, seguido de un debate a cargo del director Héctor Molina. Cantidad de asistentes: 38 (Op. Cit.: 15). Producción: Museo de la Memoria.

En el marco del *V Encuentro Regional de la Red Latinoamericana de Sitios de Memoria*, se realizó el Taller "Derechos Humanos y Comunicación". Este taller internacional (que se realizó bajo el tema "Los sitios de memoria ante el desafío de las nuevas tecnologías") se inauguró con una conferencia abierta al público sobre «Memorias interactivas. Tres experiencias de comunicación y educación en diálogo», en el Salón Blanco de la Delegación Rosario del Gobierno Provincial. El desarrollo de las demás sesiones, realizadas en el auditorio del Museo, fueron de exclusiva participación de los miembros de los sitios de memoria integrantes de la Red Latinoamericana de la Coalición Internacional de Sitios de Conciencia que reúne a veinte sitios de once países: Argentina, Brasil, Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay. Cantidad de asistentes: 130 (Op. Cit.: 16). Producción: Red Latinoamericana de la Coalición Internacional de Sitios de Conciencia, Memoria Abierta y el Museo de la Memoria.

Como continuación del ciclo *Debates Necesarios*, se realizaron tres actividades en las que se propuso reflexionar en torno a algunos interrogantes de la realidad social y política. Se debatió sobre el lugar que ocupa la lengua, lo que dice, lo que calla, lo que oculta; el cine, entendido como territorio donde se despliegan formas de abordar y entender los pasados traumáticos, y el genocidio como una práctica social extendida en las sociedades contemporáneas. En la primera jornada disertó Daniel Feierstein; en la segunda, Perla Sneh, y en la tercera, Fernando Martín Peña. Cantidad de asistentes: 130 (Ibídem). Producción: Facultad de Humanidades y Artes de la UNR y el Museo de la Memoria.

Proyección de *Hombres de ideas avanzadas*. El filme aborda la historia del libro escrito en la década del 70 por el poeta rosarino Aldo Oliva acerca del fusilamiento, en 1930, del joven anarquista Joaquín Penina. La edición completa fue destruida durante la última dictadura. Luego de 25 años se recuperó un ejemplar, a raíz de lo cual familiares del autor comenzaron la tarea de reedición, de reconstrucción del asesinato del anarquista catalán, vislumbrando aquello que no se puede matar: la memoria. Este recorrido es la base de la película proyectada. Cantidad de asistentes: 160 (Op. Cit.: 17). Producción: Facultad de Humanidades y Artes de la UNR y el Museo de la Memoria.

Sede del 18º Festival Latinoamericano de Video y Artes Audiovisuales Rosario durante tres días consecutivos de programación. En la primera jornada, en la mesa *Juicios de Lesa Humanidad: un Nuevo Archivo Audiovisual* se presentaron los proyectos que Señal Santa Fe realiza en torno a la memoria en nuestra provincia: la serie Los Días del Juicio, el audiovisual Proyecciones de la Memoria y el proyecto Todos Sabían, una coproducción con Canal Encuentro sobre la experiencia de los estudiantes de Melincué. En la jornada siguiente se proyectó el documental *María en Tierra de Nadie*, de Marcela Zamora Chamorro; finalmente se pudo ver el documental *S.M.O. El batallón olvidado*, de Marcelo Goyeneche. Cantidad de asistentes: 160 (Ibídem). Producción: Centro Audiovisual Rosario y el Museo de la Memoria.

Realización del *Taller de Arte Política y Memoria* en el que se propuso orientar y dar a conocer diferentes formas de trabajo de artistas visuales en relación con la política. Además, por su formato, fomentó la concreción de proyectos y obras propuestas por los participantes. Estuvo coordinado por el artista plástico Juan Carlos Romero. Cantidad de asistentes: 50 (Op. Cit.: 17). Producción: programa Educación Continua (Facultad de Humanidades y Artes de la UNR) y el Museo de la Memoria.

Ciclo *Teatroxlaidentidad*[185]. El ciclo se desarrolló del 8 al 22 de octubre. La primera parte tuvo lugar en el Centro de Expresiones Contemporáneas (CEC) y constó con dos obras de teatro, una muestra gráfica del archivo de Abuelas de Plaza de Mayo, radio en vivo con Ivana Mondelo, proyecciones sobre los juicios por delitos de lesa humanidad en Santa Fe, testimonios del archivo biográfico de Abuelas e intervención a cargo de un actor rosarino acompañado por el músico Carlos Aguirre.

En la segunda parte, se dictó el seminario Estudiando la dramaturgia II, a cargo de Luis Cano, en el Museo de la Memoria. Cantidad de asistentes (total del ciclo): 175 (Op. Cit.: 19). Producción: Abuelas de Plaza de Mayo filial Rosario, Centro de Expresiones Contemporáneas y el Museo de la Memoria.

Proyección del documental *La vergüenza consumada*, de Carlos Larrosa, en el que se aborda el robo de expedientes en los Tribunales Provinciales de Rosario, ocurrido el 8 de octubre de 1984. Cantidad de asistentes: 40 (Op. Cit.: 20). Producción: Museo de la Memoria.

Participación en *la Noche de los Museo* en el marco de la 7a Semana del Arte de Rosario. El Museo de la Memoria formó parte del programa permaneciendo abierto hasta las 00hs y recibiendo dos contingentes que realizaban el circuito completo por las instituciones participantes. Paralelamente, se realizó, de 19 a 23 h, la intervención audiovisual *Respiración Artificial* sobre la fachada del Museo que recordó, a través de imágenes y sonidos, a los militares que formaron parte de la conducción del Comando del II Cuerpo de Ejército. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Secretaría de Cultura y Educación y el Museo de la Memoria.

Seminario *El arte fuera de quicio*, a cargo de Fernando Davis. Se trabajó sobre las vanguardias artísticas de los años 60 y 70 analizando su capacidad de interpelar nuestro presente. El seminario se desarrolló en cuatro jornadas. Cantidad de asistentes: 30 (Op. Cit.: 21). Producción: programa Educación Continua (Facultad de Humanidades y Artes de la UNR) y el Museo de la Memoria.

Jornada de video arte y Derechos Humanos. El artista 233 (Ramón Blanco Barrera), presentó dos piezas de video titulados Centinela y Atravesando el Muro que exhiben diferentes referencias a la pérdida de los derechos por distintas comunidades. Cantidad de asistentes: 35 (Op. Cit.: 22). Producción: programa Educación Continua (Facultad de Humanidades y Artes de la UNR) y el Museo de la Memoria.

Presentación del libro *Grietas en el silencio*, una investigación sobre la violencia sexual en el marco de terrorismo de Estado llevada adelante por el Comité de América Latina y el Caribe para la Defensa de los Derechos de la Mujer (CLADEM) y el Instituto de Género, Derecho y Desarrollo, Rosario (Insgenar). Cantidad de asistentes: 130 (Ibídem). Producción: Secretaría de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de Santa Fe y la Secretaría de Extensión de la Facultad de Derecho (UNR) y el Museo de la Memoria.

[185] Más información sobre la obra (consultado por última vez el 31/07/2017):

http://teatroxlaidentidad.net/

Presentación del libro *Los Combatientes. Historia del PRT-ERP*, de Vera Carnovale. La autora confronta documentos del partido con experiencias de ex militantes. Cantidad de asistentes: 46 (Op. Cit.: 23). Producción: Museo de la Memoria.

Presentación del libro *Al sur del Alma*, de Liliana Savoia. Cantidad de asistentes: 60 (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

Presentación del libro *Educación, Memoria y Dictadura en la Escuela Media*. El libro trata acerca de cómo se tramita la última dictadura militar en escuelas secundarias del sur de la provincia de Santa Fe, ofreciendo una perspectiva regional para la comprensión de esta problemática. Cantidad de asistentes: 70 (Op. Cit.: 24). Producción: Museo de la Memoria.

Charla *Guatemala en la posguerra civil*, a cargo del fotógrafo estadounidense Jonathan Moller. Se realizó como complemento a la muestra transitoria Guatemala: Cultura y Resistencia, que se exhibió hasta febrero de 2012. Cantidad de asistentes: sin registro. (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

En el marco de la conmemoración del Día Internacional de los Derechos Humanos, un equipo de alumnos del área de Derechos Humanos de la Facultad de Arquitectura y Diseño de la UNR, coordinados por la arquitecta Alejandra Buzaglo, realizaron una instalación artística colectiva en la terraza del Museo. Cantidad de asistentes: sin registro. (Ibídem). Producción: área de Derechos Humanos de la Facultad de Arquitectura y Diseño (UNR) y el Museo de la Memoria.

2.2 Año 2012

Jornadas sobre Literatura, Violencia y Política en América Latina. Participaron Horacio Castellanos Moya (El Salvador) y Rodrigo Rey Rosa (Guatemala), dos de los más destacados novelistas y narradores latinoamericanos contemporáneos. Los escritores reflexionaron sobre el eje de las jornadas, con la moderación de Martín Prieto y Marcelo Scalona. Cantidad de asistentes: sin registro (Informe de gestión, 2012: 14). Producción: Centro Cultural Parque de España, la Escuela de Letras de la Universidad Nacional de Rosario, el Centro Cultural de España en Buenos Aires, el

Centro Cultural de España en Guatemala y Museo de la Memoria.

Presentación del libro *Melincué. Del Aula a la Identidad*. Se trata de una recopilación de la experiencia de participación de una comunidad educativa en la restitución de la identidad a dos jóvenes víctimas del terrorismo de Estado. La obra es una selección de escritos, declaraciones, testimonios, homenajes, fotos y documentos de la experiencia de la profesora y el grupo de alumnos de la escuela secundaria Nº 425 Pablo Pizzurno, de Melincué, quienes participaron con su investigación en la recuperación de la identidad de Yves Domergue y Cristina Cialceta, ambos enterrados como NN en el cementerio de esa localidad durante la última dictadura cívico-militar. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 15). Producción: Secretaría de Derechos Humanos de la Provincia de Santa Fe y Museo de la Memoria.

En el marco del Día Nacional de la Memoria, por la Verdad y la Justicia se realizó la proyección de la serie *Los días del juicio*. Se proyectaron los cuatro capítulos que componen esta realización de Señal Santa Fe sobre el primer juicio por delitos de lesa humanidad que se realizó en la ciudad de Rosario entre 2009 y 2010. Con guión de

Federico Actis y Pablo Romano, y dirigida por este último, la serie compuesta por cuatro capítulos de 50 minutos, exhibe las imágenes de la sala de audiencias, el relato de los testigos y el trabajo de jueces, abogados y fiscales. Al mismo tiempo se refleja el acompañamiento que los familiares y sobrevivientes hicieron durante todo el juicio en la puerta del Tribunal. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Señal Santa Fe y Museo de la Memoria.

También como parte de los actos conmemorativos por el 36º aniversario del golpe de Estado de 1976, se realizó la Ceremonia de plantación de árboles en el Bosque de la Memoria. Se desarrolló el sábado 24 de marzo, con la presencia de representantes de organismos de derechos humanos, autoridades y público en general. Esta actividad se realiza todos los años, en la misma fecha, en homenaje a los ciudadanos desaparecidos y asesinados por el terrorismo de Estado, durante la última dictadura cívico militar. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 16). Producción: Museo de la Memoria.

Presentación del libro de Marcelo Borrelli y Jorge Saborido, *Voces y Silencios. La prensa argentina y la dictadura militar (1976-1983).* El libro se propone como un ejercicio de pensamiento histórico para reflexionar sobre la labor de la prensa durante la última dictadura cívico-militar, revisando la complejidad de la época, con sus ambigüedades y matices. Para ello, analizan las trayectorias ideológicas de distintos diarios y revistas, sus alineamientos con ciertas doctrinas políticas, las dinámicas de apoyo y distanciamiento que fue generando la propia dictadura con sus prácticas y las circunstancias que atravesó el país durante los casi ocho años en que las Fuerzas Armadas estuvieron en el gobierno. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

Charla de los periodistas Eduardo Blaustein y Andrew Graham-Yooll sobre el papel de los medios de comunicación durante la última dictadura cívico-militar. La actividad se enmarcó en la temática propuesta por el Museo a través de la muestra temporaria Prensa y Dictadura. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 17). Producción: Sindicato de Prensa Rosario y Museo de la Memoria.

Presentación del libro *Montoneros o la ballena blanca*, de Federico Lorenz. La novela reúne dos de las experiencias argentinas más violentas de las décadas del setenta y ochenta: el terrorismo de Estado y la Guerra de Malvinas. Escrita en clave irónica y paródica, sin excluir la crítica, esta historia recrea el clima de época. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

Proyección de la película *Iluminados por el fuego*. La actividad se realizó en el marco del Día del Veterano y de los caídos en la guerra de Malvinas y estuvo destinada exclusivamente a instituciones escolares y contó con la presencia de ex-combatientes de Malvinas que dialogaron con los alumnos después de la proyección. Cantidad de asistentes: 390 (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

En abril fue sede del *Foro Latinoamericano de Desarrollo Sostenible*, el cual tuvo como objetivos establecer un punto de referencia entre los actores locales, nacionales e internacionales hacia la Cumbre de la Tierra de RIO+20; intercambiar propuestas y construir, entre los diversos sectores, alternativas posibles hacia nuevas economías más justas, inclusivas y sostenibles; repensar y proponer una nueva visión de gobernanza local y mundial y promover un proceso de difusión, integración y participación intercultural e inter generacional en las temáticas que hacen a una ética para la sostenibilidad de nuestras

sociedades. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Secretaría de Cultura y Educación y Museo de la Memoria.

Inicio de la séptima edición de *Teatroxlaidentidad*. La edición 2012 comenzó con la ejecución del proyecto El Teatro va a la Escuela, pensado a partir de los numerosos pedidos de instituciones escolares para trabajar sobre la temática de la identidad, la apropiación de niños durante la dictadura militar así como sobre la incansable tarea que llevan adelante las Abuelas de Plaza de Mayo desde 1977 hasta la actualidad. Durante mayo, grupos de teatro local visitaron distintas instituciones escolares, acercando con sus obras la reflexión sobre estas temáticas con el fin de contribuir al debate sobre el derecho a la identidad como derecho inalienable que trasciende a problemáticas históricas precisas, y que se vincula a la posibilidad de integrar y ser reconocido como miembro de la comunidad en la que se nace o se elige. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 18). Producción: Abuelas de Plaza de Mayo filial Rosario, Dirección de Artes Escénicas (Secretaría de Cultura y Educación) y Museo de la Memoria.

Ciclo de cine *Fronteras, Identidades, Territorios*, que buscó presentar, a través de la mirada de ocho realizadores, un recorrido en el que hombres y mujeres de nuestro continente se enfrentan al dilema de los límites, las fronteras, las identidades y las búsquedas comunes a todo ser humano. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Centro Audiovisual Rosario (Secretaría de Cultura y Educación) y Museo de la Memoria.

Inicio del ciclo *Conversaciones*, con Adolfo Nigro en colaboración con el Centro de Expresiones Contemporáneas (CEC). Conversaciones se denominó una serie de encuentros que el Museo de la Memoria llevó adelante durante el 2012 en los cuales se promovieron reuniones con diferentes artistas y con los que se impulsó el diálogo distendido rondando temáticas afines a esta institución: arte y militancia, política, arte y memoria, arte y representación, entre otros. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Centro de Expresiones Contemporáneas y Museo de la Memoria.

Charla con la socióloga e investigadora Elizabeth Jelin junto a docentes, investigadores y personal del Museo de la Memoria donde se discutió y reflexionó en torno a uno de los ejes de sus investigaciones: las luchas por las memorias. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 19). Producción: Museo de la Memoria.

Ciclo *Del Derecho y del Revés de las Voces de la Memoria*. Trató diversas temáticas relacionadas a la memoria, la psicología y la educación, en el formato de charlas, proyecciones y mesas de debate, abiertos al público general. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 19). Producción: Museo de la Memoria.

Proyección de la película *Grandma's tattoos*. El film trata de sobrevivientes del genocidio armenio y busca levantar el velo del olvido a miles de mujeres sobrevivientes al genocidio armenio de 1915 quienes fueron esclavizadas y sometidas a violencia sexual en harenes turcos. La película fue filmada en Suecia, Estados Unidos, Armenia, Líbano y Siria. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

Presentación del libro *Tinta Libre. Historias grabadas en la piel*. La iniciativa de Las Juanas en Mumalá (Mujeres de la Matria Latinoamericana) consiste en un trabajo colectivo de varios artistas rosarinos, que fotografiaron los tatuajes de las presas en la Unidad de Recuperación de Mujeres nº 5 de la ciudad. A partir de la reflexión sobre las

palabras, los dibujos y las señales con tinta que aparecían en la piel de las mujeres presas de esta unidad, el equipo se a formuló algunas preguntas que sirvieron de eje para el trabajo posterior: ¿Qué expresaban esas marcas en el cuerpo? ¿Qué nos cuentan? ¿Por qué aparecen, mutan y se reproducen en el encierro?. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 20). Producción: Mujeres de la Matria Latinoamericana y Museo de la Memoria.

El 7 de junio se invitó a los periodistas rosarinos Leo Ricciardino y Oscar Bertone para que disertaran sobre *Periodismo hoy: información y relato* en el marco del Día del Periodista. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

Conferencia del Dr. Héctor Zimerman acerca de *El Holocausto como Proceso*, en el marco del IX Congreso Nacional de Derecho Político. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 20). Producción: Asociación Argentina de Derecho Político (AADP), Facultad de Derecho (UNR) y Museo de la Memoria.

Conferencia del historiador suizo Alexander Hasgall sobre la última dictadura militar en la Argentina y las luchas por la verdad y la justicia. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

Charla debate sobre *Historia y Política en la Argentina Contemporánea*. Participaron Juan José Giani (director del Centro de Estudios del Pensamiento Argentino), Eduardo Toniolli (diputado provincial) y Eduardo Jozami (director del Centro Cultural Haroldo Conti). Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 21). Producción: Centro de Estudios del Pensamiento Argentino (UNR) y Museo de la Memoria.

Presentación del informe *Políticas públicas en sitios de memoria en el Mercosur*. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Dirección General de Relaciones Internacionales (Municipalidad de Rosario), Asociación Ciudades Educadoras (delegación América Latina) y Museo de la Memoria.

Primera jornada de intercambio de experiencias colectivas de construcción de memorias. Se trató de la primera jornada de socialización de experiencias estéticas y comunicacionales colectivas que apuntan a la construcción de memorias. La actividad incluyó paneles, intervenciones artísticas y la presentación del libro *La risa no se rinde*, del grupo El humor como resistencia, de Paraná. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 22). Producción: Museo de la Memoria.

Presentación del libro *Violencia y política en Israel/Palestina: democracia versus régimen militar*. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Centro de Estudios de Epistemología y Filosofía de la Cultura (CEEFIC), Escuela de Filosofía de la Facultad de Humanidades y Artes (UNR) y Museo de la Memoria.

Segunda fecha del Ciclo *Conversaciones*. En esta oportunidad, dialogaron Roberto Echen, Carlos Herrera, Pablo Montini y Nancy Rojas sobre *Política y provocación en el arte*, tomando como punto de partida la obra de Mónica Castagnotto. Cantidad de asistentes: 80 (Ibídem). Producción: Centro de Expresiones Contemporáneas, el Museo Castagnino+macro y Museo de la Memoria.

Tercera fecha del Ciclo *Conversaciones*. La doctora Clara Garavelli disertó sobre *El video experimental en la Argentina y sus procesos (2000-2010)*. La disertación forma parte de

la tesis doctoral de Garavelli ante la Universidad Autónoma de Madrid (España). Cantidad de asistentes: 30 (Op. Cit.: 23). Producción: Centro de Expresiones Contemporáneas y Museo de la Memoria.

Sede de la 19ª edición del Festival Latinoamericano de Video y Artes Audiovisuales. La programación en el Museo incluyó tres filmes de Argentina y México: *Agnus dei*, de Alejandra Sánchez Orozco; *El precio de la lealtad*, de Eduardo Sánchez, y *El árbol de la muralla*, de Tomás Lipgot. Además se realizó el seminario *Educomunicación: el uso de los medios en las escuelas*. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 23). Producción: Centro Audiovisual Rosario, Tea Imagen, Ministerio de Innovación y Cultura de Santa Fe y Museo de la Memoria.

Segunda etapa de la 7ª edición de *Teatroxlaidentidad* Rosario, con funciones para grupos escolares y público en general. La actividad incluyó dos obras de teatro y la lectura de testimonios del Archivo Biográfico Familiar de Abuelas de Plaza de Mayo. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Abuelas de Plaza de Mayo filial Rosario, Dirección de Artes Escénicas (Secretaría de Cultura y Educación) y Museo de la Memoria.

En el marco de la 8ª Semana del Arte Rosario se realizó una nueva edición de la *Noche de los Museos*. Durante ese día, los horarios de visita se extendieron hasta las 00 hs. Cantidad de asistentes: 250 (Op. Cit.: 25). Producción: Secretaría de Cultura y Educación y el Museo de la Memoria.

El grupo de teatro La Huella intervino las instalaciones del Museo con una propuesta teatral titulada *La huella de los pájaros*. El espectáculo trabajó sobre la memoria y la esperanza, construyendo una historia a través de personajes cotidianos de nuestra sociedad. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: grupo de teatro La Huella y Museo de la Memoria.

Presentación de la biografía de Federico Pagura. Se trata de un recorrido por la extensa trayectoria del co-presidente del Movimiento Ecuménico por los Derechos Humanos (Medh), referente del ecumenismo latinoamericano y mundial y militante de los DDHH rosarino. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

Presentación del libro *Betina sin aparecer* en el que Daniel Tarnopolsky narra la pérdida de su familia en manos de la última dictadura cívico militar, con la esperanza

de que su hermana menor siga aún con vida. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 26). Producción: Museo de la Memoria.

Proyección del documental *Sin Punto y Aparte*, del director israelí de origen argentino Shlomo Slutzky, trata de un recorrido por la realidad de la juventud judeo argentina durante la década de los 70 en nuestro país; una búsqueda tras los rastros de amigos del pasado, algunos muertos, otros que fueron presos, torturados o forzosamente exiliados. En definitiva, se trata de un homenaje a los casi 2.000 judíos desaparecidos durante la última dictadura cívico-militar, en la Argentina. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 27). Producción: Museo de la Memoria.

Presentación del libro *Cómo Enterrar a un Padre Desaparecido* del periodista Sebastián Hacher. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

Actividades por el Día Internacional de los Derechos Humanos. El acto comenzó con la actualización de fichas de la obra *Evidencias*, que representa la búsqueda de niños apropiados durante la dictadura, con los casos resueltos por Abuelas de Plaza de Mayo durante el 2012. A continuación se procedió a la imposición del nombre de Iván Hernández Larguía al Auditorio de la institución. Para finalizar, se recibieron los archivos de la fundadora de Madres de la Plaza 25 de Mayo de Rosario, Norma Vermeulen, que pasaron a pertenecer al acervo documental del Museo. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

2.3 Año 2013

Durante febrero, la Secretaría de Cultura presentó el ciclo *Verano en los Museos*, en el cual las salas de la ciudad fueron sede de diferentes propuestas para todo público. En la terraza del Museo de la Memoria se realizaron dos recitales enmarcados en este ciclo. Cantidad de asistentes: sin registro (Informe de gestión, 2013: 10). Producción: Secretaría de Cultura y Museo de la Memoria.

Se realizó una presentación de la obra *La Huella de los Pájaros*. Aprovechando la disposición arquitectónica del Museo de la Memoria, se realizaron las dos funciones, interviniendo los distintos espacios del mismo. Se llevaron a cabo ocho escenas de la trama dramática que conforma la obra, como un recorrido por la historia reciente de nuestro país. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: grupo de teatro La Huella y Museo de la Memoria.

También se realizó la puesta en escena del grupo de teatro independiente Cronología del juguete, con dos propuestas de trabajo: la obra de teatro con muñecos *Y luego nada*, y el monólogo *El nombre*. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Cronología del juguete y Museo de la Memoria.

El periodista y escritor francés Bernard Magnier disertó sobre la temática del exilio como fenómeno social, preguntándose sobre el modo en que este concepto impacta en el campo cultural y literario contemporáneo. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 11). Producción: Alianza Francesa Rosario, el Centro de Estudios Interdisciplinarios (UNR) y Museo de la Memoria.

El grupo Payasos x la Identidad presentaron *Cenizas (quedan siempre)*. La obra de Héctor Presa da cuenta del recorrido de cuatro payasos y un músico por infinitas situaciones reideras, poniendo en escena de forma ágil y divertida la búsqueda incesante de la identidad. Por medio del juego, la música y la poesía se convoca al público para reflexionar sobre los derechos humanos en la Argentina. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Payasos x la Identidad y Museo de la Memoria.

Se presentó en la terraza del Museo de la Memoria, la Orquesta de Cámara Municipal junto a Joel Tortul Trío, con dirección de maestro Fernando Ciraolo. En la ocasión se interpretó un repertorio que abarcó esencialmente piezas de tango y folclore. La presentación se enmarcó en el ciclo de conciertos organizado por la Secretaría de Cultura y Educación municipal. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Secretaría de Cultura y Museo de la Memoria.

El domingo 24 de marzo se realizó la tradicional ceremonia de plantación de árboles en el Bosque de la Memoria, con la participación de escuelas secundarias de la ciudad, que

expusieron de manera plástica las conclusiones que han elaborado en torno a los desafíos de la democracia en la actualidad. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 12). Producción: Museo de la Memoria.

Se presentó la obra teatral *Errores, crímenes y calamidades*, basada en el libro Operación masacre (1957), de Rodolfo Walsh, que desnuda la trama oculta de lo sucedido en los fusilamientos de José León Suárez. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 13). Producción: Museo de la Memoria.

Se presentó en el Museo de la Memoria el libro *El hotel*, de Azul Blaseotto y Eduardo Molinari, como parte del ciclo Conversaciones, el cual tuvo sus primeros encuentros a lo largo del 2012. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

Presentación del libro *Procedimiento: memoria de La Perla y La Ribera*. El libro narra, desde la literatura, las vivencias de un grupo de mujeres detenidas en La Perla (uno de los principales centros clandestinos de detención de la provincia de Córdoba ubicado, desde 1975 hasta 1979, en las afueras de la ciudad capital) y en La Ribera, otro CCD que existió desde 1975 hasta 1978 en la ciudad de Córdoba. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 14). Producción: Museo de la Memoria.

Se presentó la novela *Bajo la mirada del cóndor*, de la italiana Eva Nicco Chiurazzi que se trata de una ficción con base histórica fundamentada. Cuenta la historia de un militante político perseguido por la última dictadura cívico-militar argentina, que se ve obligado a exiliarse en Perú. En ese país andino encuentra un refugio momentáneo, ya que de inmediato los militares se hacen del poder también allí, como parte del denominado Plan Cóndor que, auspiciado por Estados Unidos, estableció gobiernos dictatoriales en todo el continente latinoamericano durante los años 60 y 70. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

Se exhibió parte de la obra del artista plástico estadounidense Brian Carlson, *Aparecidos*, que se trata de un memorial en homenaje a los desaparecidos durante la última dictadura. En la ocasión el autor compartió los motivos que lo llevaron a esta realización. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

Se presentó el libro de Quique Pesoa y Luis Mattini *¿Estás ahí? Conversaciones sobre las palabras que importan*. "¿Estás ahí?", inquiere Quique Pesoa a Luis Mattini por vía telefónica en el programa radial El desconcierto del domingo. Al responder, Mattini propone cada vez una palabra diferente, que desmenuza con la intención de renovar su abordaje y cuestionar algunos axiomas y verdades aparentemente irrefutables. Pesoa, por su parte, se encargó de trasladar esas charlas al lenguaje escrito. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 15). Producción: Museo de la Memoria.

Para dar comienzo al ciclo Debates Necesarios, se realizó un panel sobre *Violencia de Estado. Justicia, delito y prisión a 30 años de democracia en la Argentina*. El tema fue tratado por el fiscal federal a cargo de la Unidad de Asistencia en Causas por Terrorismo de Estado de Rosario, Gonzalo Stara; Carmen Maidagan, abogada de la Coordinadora de Trabajo Carcelario, y el presidente del Instituto Latinoamericano de las Naciones Unidas para la Prevención del Delito y el Tratamiento del Delincuente (ILANUD), doctor Elías Carranza. El debate fue coordinado por Lilian Etchegoy, integrante de Familiares de

Detenidos y Desaparecidos por Razones Políticas. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

Se presentó el proyecto *ESMA en 3D* como parte de las actividades programadas para el encuentro destinado a docentes de cine y audiovisual, *Innovaciones tecnológicas y convergencias narrativas: desafío pedagógico en el campo de la producción audiovisual*. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

En conmemoración de Día del Periodista y celebrando los 30 años de la recuperación de la democracia en la Argentina, el Museo de la Memoria organizó una mesa redonda sobre el tema *Periodistas en la transición democrática*. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

Se realizó el acto de imposición del nombre del bibliotecario y militante social *Raúl Frutos* a la biblioteca del Museo de la Memoria. Fue una emotiva jornada en la que participaron sus familiares y amigos y un concurrido público compuesto por estudiantes y compañeros de militancia y de trabajo de Frutos. Previo al acto, se realizó una charla informativa a cargo de la bibliotecóloga Claudia Contreras, coordinadora de la biblioteca, y Viviana Nardoni, subdirectora del Museo de la Memoria, con alumnos de la carrera de Bibliotecología del Instituto Superior de Educación Técnica Nº 1 8 "20 de junio", de la cual Raúl fue profesor y para la cual el Museo se ofrece como espacio de realización de prácticas de formación. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 16). Producción: Museo de la Memoria.

En un nuevo encuentro planificado para el ciclo Conversaciones, el Museo de la Memoria recibió al artista Eduardo Gómez Ballesteros, quien presentó *Proyecto genocidio*, una obra que consta de series de piezas digitales que toman como base imágenes de archivo de víctimas de procesos violentos. Luego de la presentación, Gómez Ballesteros conversó con el público presente sobre el proceso creativo y la ligazón entre el arte, el testimonio y la memoria. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

Se presentó la performance teatral *Which way to freedom?*, del Colectivo Umbrales, de la cual participaron los grupos que llevaron a cabo las investigaciones dentro del marco del programa Jóvenes y Memoria. Cada una de las acciones construidas sobre la base de la relación cuerpo y memoria remitió a la construcción de la subjetividad en diferentes momentos históricos. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 17). Producción: Museo de la Memoria.

Se presentó el libro *En el cielo nos vemos. La historia de Jorge Julio López*, del periodista Miguel Graziano. El libro aborda la historia de Jorge Julio López, el hombre que desapareció en 1 976 en manos del terrorismo de Estado y de nuevo en 2006 como testigo clave en el proceso judicial que enfrentó Miguel Etchecolatz, comisario general de la Policía de la provincia de Buenos Aires durante la última dictadura cívico militar. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Sindicato de Prensa Rosario, Aire Libre Radio Comunitaria y Museo de la Memoria.

Para dar comienzo al ciclo de cine Transiciones se proyectó la película *La guerra por otros medios*, de Emilio Cartoy Díaz y Cristian Jure. Este ciclo de cine busca presentar el pasaje, el tránsito, de diferentes comunidades latinoamericanas, de sistemas autoritarios a la vida republicana. También exhibir el modo en que algunos videorealizadores han

explorado los cambios y las transformaciones que han tenido lugar en las últimas décadas. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

En la segunda función del ciclo Transiciones, se proyectó el documental de Emilio Cartoy Díaz y Cristian Jure, *Bolivia para todos*, en la que se relatan los conflictos desatados entre los partidarios de la revolución democrática y cultural encabezada por Evo Morales y los sectores que ven en el nuevo movimiento un peligro para sus privilegios. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 18). Producción: Museo de la Memoria.

Se presentó el espectáculo para niños *Lo que la Viruenta se llevó*, a cargo del grupo Sarna con Gusto. Este espectáculo, que integra diferentes lenguajes expresivos como la actuación, la música, la pintura en vivo y variadas técnicas de títeres. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

El ciclo de cine *La historia como tragedia. La nueva era del capitalismo mundial. Hegemonía cultural, corrupción política y desastre humano bajo el neoliberalismo* tuvo tres funciones, en las cuales se proyectaron: *La doctrina del shock*, de Mike Whitecross y Michael Winterbottom; *Deudocracia*, de Katerina Kitidi y Haris Hatzistefanou; *Capitalismo, una historia de amor*, de Michael Moore. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Centro Interdisciplinario de Estudios Sociales (CIESO, UNR) y Museo de la Memoria.

La tercera función del ciclo de cine Transiciones contó con la proyección de la película *La próxima estación*, de Fernando Solanas, que relata la historia de los ferrocarriles argentinos desde su origen en 1 857 hasta su privatización y la crisis del transporte a principios del Siglo XXI. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 19). Producción: Museo de la Memoria.

En la cuarta función del ciclo Transiciones, se proyectó el documental *Memoria del saqueo*, de Fernando Solanas en el que se relata y analiza el devenir de la política argentina entre 1976 y el 2001. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

En el primer encuentro del ciclo Reflexiones en torno al mal, Miriam Fratini habló sobre *Actualidad del mal, memoria y duelo*. Reflexiones en torno al mal se propuso pensar entre todos los asistentes, a lo largo de tres encuentros, un abordaje posible de este fenómeno apelando a diferentes disciplinas y saberes, los de la literatura, el cine, la filosofía, el psicoanálisis. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Asociación de Psicoanálisis Freudianas y Museo de la Memoria.

En la anteúltima entrega del ciclo de cine Transiciones, se proyectó la película *Construcción de una ciudad*, de Néstor Frenkel. Este documental cuenta la particular y paradójica historia de Federación, un pueblo entrerriano que en los años setenta fue demolido e inundado y sus habitantes trasladados compulsivamente a una "Nueva Ciudad" debido a la construcción de la represa de Salto Grande. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

A modo de cierre del ciclo de cine Transiciones, se proyectó el documental *El Juez y el General*, de Patricio Lanfranco y Elisabeth Farnsworth. En 1998, cuando al juez chileno Juan Guzmán se le asignaron los primeros casos criminales contra el ex dictador Augusto Pinochet, colegas y familiares de las víctimas no esperaban mucho. Guzmán,

políticamente conservador, había celebrado el golpe de Estado de Pinochet que acabó en 1973 con el presidente Salvador Allende y provocó la muerte y desaparición de miles de personas. Los directores siguen el rastro del doble proceso de descubrimiento que emprende este juez –el descubrimiento del pasado histórico y el de su propio pasado personal– y que le obligará a poner en duda sus convicciones sobre la inocencia del dictador chileno. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 20). Producción: Museo de la Memoria.

Charla *Los trabajos de (sobre) memoria: Reflexiones y Prácticas. Memorial a la Abolición de la Esclavitud, Nantes, Francia*, a cargo del arquitecto Julián Bonder, en el Centro de Arquitectura y Diseño. La conferencia abordó, primero, ideas y conceptos sobre memoria, espacio público, arte, arquitectura, y segundo, proyectos y obras, incluyendo el Memorial a la Abolición de la Esclavitud en Nantes, Francia. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 21). Producción: Colegio de Arquitectos de la Provincia de Santa Fe y Museo de la Memoria.

Segundo encuentro del ciclo Reflexiones en torno al mal. En este caso, Gabriel Levy habló sobre *El mal: deuda y existencia*. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

Inicio del ciclo Debates necesarios a 30 años de la recuperación de la democracia en Argentina comenzó con el panel *Imagen y memoria*, en el cual disertaron Elizabeth Martínez de Aguirre (UNR) y Cora Gamarnik (UBA). Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales (UNR) y Museo de la Memoria.

20º Festival Latinoamericano de Video Rosario. Las funciones comenzaron con el documental *Calles de la memoria*, de Carmen Guarini. El segundo día se proyectó *Nostalgia de la luz*, del chileno Patricio Guzmán, que cobró particular importancia al cumplirse ese día (11 de septiembre) cuarenta años del golpe de Estado a Salvador Allende en Chile, y, para culminar, se proyectaron ocho cortometrajes uruguayos de la serie Huellas, a 40 años del golpe. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 22). Producción: Centro Audiovisual Rosario (Secretaría de Cultura y Educación) y Museo de la Memoria.

Charla para jóvenes con motivo de conmemorarse el 37° aniversario de La Noche de los Lápices. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: programa Yo nací en democracia (Gabinete Joven, gobierno de Santa Fe) y Museo de la Memoria.

Segundo encuentro del ciclo Debates necesarios a 30 años de la recuperación de la democracia en Argentina. En esta oportunidad, Gabriel Kessler expuso sobre *Violencias de Estado: Derechos humanos y justicia*. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales (UNR) y Museo de la Memoria.

Presentación de los libros: *Abuela. La historia de Rosa Roisinblit, una Abuela de Plaza de Mayo* y *Apropiación de niños, familias y justicia. Argentina, 1976-2012*. La actividad formó parte del ciclo Teatro x la Identidad. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Abuelas de Plaza de mayo filial Rosario y Museo de la Memoria.

Con el tema *Imágenes del mal*, a cargo del video realizador Pablo Romano, culminó el ciclo Reflexiones en torno al mal. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Asociación de Psicoanálisis Freudianas y Museo de la Memoria.

Funciones de Teatro x la Identidad para escuelas en Plataforma Lavardén. Cantidad de asistentes: 900 (Ibídem). Producción: Plataforma Lavardén (gobierno de Santa Fe), Abuelas de Plaza de mayo filial Rosario y Museo de la Memoria.

En el anteúltimo encuentro del seminario Debates necesarios a 30 años de la recuperación de la democracia en Argentina, se realizó el panel *Literatura argentina y representación del pasado reciente*. En la ocasión, el escritor Leopoldo Brizuela habló sobre su novela Una misma noche, en diálogo con el director del Museo de la Memoria, Rubén Chababo, y el público asistente. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales (UNR) y Museo de la Memoria.

La octava edición del ciclo Teatro x la Identidad finalizó con una función para todo público en el Centro de Expresiones Contemporáneas. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 23). Producción: Centro de Expresiones Contemporáneas (Secretaría de Cultura y Educación), Abuelas de Plaza de mayo filial Rosario y Museo de la Memoria.

Cierre del ciclo Debates necesarios a 30 años de la recuperación de la democracia en Argentina con el panel sobre *La agenda pendiente de la transición democrática* del cual participó Waldo Ansaldi (UBA). Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales (UNR) y Museo de la Memoria.

Impulsado por la Comisión Directiva del Museo de la Memoria, se realizó un acto de reconocimiento a aquellos médicos, enfermeras y demás personal de la Maternidad Martin, quienes con sus gestos de solidaridad humanizaron y dignificaron el dar a luz de detenidas políticas durante el terrorismo de Estado. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 25). Producción: Secretaría de Cultura y Educación y Museo de la Memoria.

En el marco de la 9ª Semana del Arte Rosario se realizó una nueva edición de *la Noche de los Museos*. Durante ese día, los horarios de visita se extendieron hasta las 00 hs. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 25). Producción: Secretaría de Cultura y Educación y el Museo de la Memoria.

2ª edición del *Encuentro Trasandino. Argentina / Chile*, que se llevó a cabo por primera vez en 2012 en el Museo de la Memoria y los Derechos Humanos de Santiago de Chile. En esta oportunidad se realizó en el Parque de la Memoria – Monumento a las víctimas del terrorismo de Estado (Buenos Aires) y el Museo de la Memoria de Rosario trabajando sobre las perspectivas a 40 años del golpe militar en Chile y a 30 años de la recuperación democrática en Argentina, logros y deudas pendientes de la democracia y sobre el problema de la violencia institucional. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 26). Producción: Museo de la Memoria y los Derechos Humanos de Santiago de Chile, Parque de la Memoria de Buenos Aires y Museo de la Memoria de Chile.

Se presentó el libro *Procesos represivos y actitudes sociales. Entre la España franquista y las dictaduras del Cono Sur*, coordinado por Gabriela Águila y Luciano Alonso. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 27). Producción: Museo de la Memoria.

Como parte de las actividades conmemorativas del Día de los DDHH y los 30 años de la recuperación de la democracia, se inauguró la escultura musical Berimbau, de León Ferrari, la cual pasó a formar parte de la muestra permanente del Museo de la Memoria. Este objeto, donado por la Fundación Augusto y León Ferrari, pertenece a una serie de esculturas de alambre que, activadas por el público, se transforman en instrumentos musicales, realizadas por Ferrari entre 1 979 y 1 980, mientras vivía en la ciudad de San Pablo. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 27). Producción: Museo de la Memoria.

2.4 Año 2014

Diálogo con Karen Saban en torno a su libro *Imaginar el pasado. Nuevas ficciones de la memoria sobre la última dictadura militar argentina (1976-1983)*. Cantidad de asistentes: sin registro (Informe de gestión, 2014: 22). Producción: Museo de la Memoria.

Durante marzo de 2014 se repitió el ciclo *Verano en los Museos* organizado por la Secretaría de Cultura y Educación de Rosario. Se realizaron dos recitales de música en la terraza del Museo. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Secretaría de Cultura y Educación y Museo de la Memoria.

Se realizó la tradicional plantación de árboles en el Bosque de la Memoria, en homenaje a los desaparecidos en la última dictadura cívico militar. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

En el marco del Día Nacional de la Memoria por la Verdad y la Justicia se inauguró la muestra temporaria *Ante la ley*, un registro fotográfico de los juicios por crímenes de lesa humanidad en distintas ciudades argentinas. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 23). Producción: Museo de la Memoria.

Funciones para escuelas de la obra *Antígona en sintonía*. En dos turnos, se realizaron funciones destinadas a grupos de escuelas secundarias de la obra de teatro Antígona en sintonía (una tragedia comediada), del grupo AH! Academia del Humor. La obra, que fue presentada numerosas veces en el ciclo Teatro por la Identidad, se trata de la representación del texto clásico de Sófocles condimentado con guiños humorísticos, en una versión que aborda la tragedia desde el juego, sin perder la profundidad de los temas que propone. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

El Colectivo Umbrales realizó la performance teatral *Lo que guarda un cuerpo* en los distintos espacios del Museo, una pieza performática que abordó el tema de cuerpos y memoria. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 24). Producción: Museo de la Memoria.

Presentación la novela *Determinación*. Se trata de la primera novela publicada de Pablo Bigliardi, editada por El Ombú Bonsai. De la mesa participaron Beatriz Vignoli y Nadia Isasa. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

Se realizó el taller *La represión en la historia reciente argentina: modalidades locales y regionales y estudios de caso. Intercambios y debates sobre experiencias de investigación*. La actividad estuvo dirigida a investigadores especializados en la temática, quienes intercambiaron sus experiencias y recorridos en el desarrollo de sus trabajos.

Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Seminario Permanente de Historia Reciente de la Facultad de Humanidades y Artes (UNR) y Museo de la Memoria.

Se realizó el *Coloquio internacional de Filosofía Política*. En el mismo se trabajó sobre la temática de la violencia de Estado. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 25). Producción: Escuela de Filosofía de la Facultad de Humanidades y Artes (UNR), Laboratório de Filosofía Contemporânea de la Universidad Federal de Rio de Janeiro (Brasil), el colectivo Nu-Sol (Brasil), Editorial Autêntica (Brasil) y Museo de la Memoria.

Jóvenes presentaron las obras de arte que realizaron en el marco de la iniciativa cultural de arte colaborativo *Abrí tu ventana a la diversidad*. Se trata de un proyecto de arte colaborativo que promueve la participación y la conexión entre niñas, niños y adolescentes de distintas partes del mundo, cuyas creaciones entran en diálogo en una plataforma virtual. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Defensoría de Niñas, Niños y Adolescentes (provincia de Santa Fe) y Museo de la Memoria.

Presentación del libro *En mi nombre. Historias de identidades restituidas*, de Ángela Pradelli. El libro cuenta las vidas de los nietos recuperados Manuel Gonçalves Granada, Ángela Urondo Raboy, Macarena Gelman García Iruretagoyena, Leonardo Fossati Ortega y Jorgelina Paula Molina Planas. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 27). Producción: Museo de la Memoria.

Se realizó una charla debate por el Día del Periodista titulada *Nosotros y los otros. Debate periodístico sobre la criminalidad en Rosario*. Participaron los periodistas locales Silvina Tamous y Hernán Lascano. Durante la actividad, los invitados debatieron con el público presente sobre el rol de los cronistas en la construcción de los imaginarios sobre la delincuencia y la violencia que afectan, sobre todo, a los jóvenes. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

Se realizaron dos funciones de la obra de títeres *El cielo es siempre azul* sobre los derechos universales de los niños. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

La editorial rosarina El Ombú Bonsai presentó su nueva colección de libros de teatro rosarino, *Tramoya*. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 28). Producción: Museo de la Memoria.

En el marco de las vacaciones de invierno se presentaron tres obras de títeres: *Pájaros prohibidos* del grupo Tres Tigres Teatro (Córdoba), *Un árbol y un cielo*, historias de familia del grupo La Hormiga (Rosario) y *El cielo es siempre azul* del grupo Che Miguitos (Rosario). Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

Presentación del libro *2922 días. Memorias de un preso de la dictadura*, de Eduardo Jozami. 2922 días reconstruye esos años de represión, tortura y muerte al tiempo que echa luz sobre el pensamiento de aquellos hombres y mujeres en cautiverio: sus vínculos, sus códigos, sus ideales. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 29). Producción: Museo de la Memoria.

Presentación del libro *Yo elijo contar mi historia*. En este libro, Elena Moncada reflexiona, en primera persona y desde sus propias vivencias, sobre la violencia hacia las

mujeres en situación de prostitución. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 31). Producción: Museo de la Memoria.

Se realizaron dos funciones del biodrama *Acto relámpago*. En esta propuesta, Mingo Scaglione revive situaciones del Rosariazo, bajo la dirección de su hija Tania. Acto relámpago trabaja con la ficción dentro de la realidad, la biografía como posible material escénico. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

Presentación del libro *Rawson (1974-1984)*. Se trata de una nueva edición del libro Psicología y dialéctica del represor y del reprimido, compilado por Carlos Samojedny, que fue editado y publicado por primera vez en el año 1986 por la revista Entre todos, del Movimiento Todos por la Patria. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Editorial Puño y Letra, Aguafuerte colectivo de DDHH, Patria Grande y Museo de la Memoria.

Colocación de una placa conmemorativa por el *Día Internacional del Desaparecido* (30 de agosto). El acto se realizó en el Bosque de la Memoria y tuvo por objetivo "plasmar el compromiso de mantener viva la memoria de quienes perdieron la vida en el camino de la liberación nacional, defender la verdad de lo ocurrido en los años más oscuros de nuestra historia reciente y exigir justicia para quienes soportaron las formas más aciagas de la represión". Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 32). Producción: Comisión de Familiares de Desaparecidos y Detenidos Políticos de Rosario y Museo de la Memoria.

Charla sobre música popular y acontecimientos políticos a cargo del compositor José Tcherkaski, la charla trató sobre forma en que la música popular acompañó a la historia de nuestro país, a partir de su experiencia como compositor. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

Actividad por el *Día del Árbol* en el Bosque de la Memoria. Se plantó un árbol en homenaje al sindicalista y activista ambiental brasileño, Chico Mendes en una jornada recreativa con lecturas colectivas. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Red de Centros Culturales Sustentables y Museo de la Memoria.

Se señalizó como sitio de memoria el ex Batallón de Comunicaciones 121 en la zona sur de la ciudad, en el cual funcionó un Centro Clandestino de Detención durante la última dictadura. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (provincia de Santa Fe), Red Federal de

Sitios de Memoria (Secretaría de Derechos Humanos de la Nación) y Museo de la Memoria.

Actividades por el 20º Festival Latinoamericano de Video Rosario. En el marco del ciclo *La memoria en su sitio* se realizaron tres proyecciones audiovisuales: Con el corazón en Yambo, de María Fernanda Restrepo (Ecuador); Imagen latente, con la presencia del director Pablo Perelman (Chile) y Un aire a vos. Los nietos que buscamos, producción integral de Señal Santa Fe. A su vez, se realizó un taller sobre Comunicación Audiovisual Popular, a cargo coordinado por Ariel Ogando de Wayruro Comunicación Popular (Jujuy). Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 33). Producción: Centro Audiovisual Rosario (Secretaría de Cultura y Educación) y Museo de la Memoria.

Presentación del libro *Los años setenta de la gente común. La naturalización de la violencia*. En el marco del Congreso de Extensión Universitaria Rosario 2014, organizado por la Universidad Nacional de Rosario, Sebastián Carassai presentó esta investigación, en la cual estudia la cultura política de las clases medias entre 1969 y 1982 echando luz sobre las vivencias cotidianas, complejas y a veces contradictorias, de una mayoría silenciosa y silenciada, en un contexto de creciente movilización y represión. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Universidad Nacional de Rosario y Museo de la Memoria.

Presentación del libro *Los días sin López. El testigo desaparecido en democracia* de Luciana Rosende y Werner Pertot. Se trata de una investigación sobre la historia del militante Jorge Julio López, desaparecido el 18 de septiembre de 2006, luego de haber participado como testigo clave en el juicio contra el represor Miguel Etchecolatz. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 34). Producción: Museo de la Memoria.

Jornada de trabajo *Imagen y resistencias* en la que se trabajó en dos clases, una sobre fotografía y movimientos sociales en México y la otra sobre la obra del documentalista desaparecido por la última dictadura cívico-militar Raymundo Gleyzer. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Centro de Estudios de Antropología Visual de la Facultad de Humanidades (UNR) y Museo de la Memoria.

Conferencia *Retos del proceso de paz en el País Vasco* a cargo de Gorka Elejabarrieta, responsable de las relaciones internacionales del partido de izquierda independentista vasco, Sortu. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Centro Vasco en Rosario y Museo de la Memoria.

Presentación del libro *Memoria en la fragua* de Gilda Bona. Se trata de un compendio de relatos basados en el Archivo Biográfico Familiar de Abuelas de Plaza de Mayo. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 35). Producción: Museo de la Memoria.

Inició la edición 2014 del ciclo Reflexiones en torno al mal. En la ocasión, el psicoanalista Gabriel Levy y el director del Museo de la Memoria, Rubén Chababo, reflexionaron en torno a la responsabilidad, con aportes del psicoanálisis, el cine y la literatura. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Instituto Freudianas y Museo de la Memoria.

En el marco de la Semana del Arte se realizó *la Noche de los Museos* en la que las puertas se mantuvieron abiertas hasta las 00 hs. En esta oportunidad se propuso una velada de memoria por los 43 estudiantes normalistas desaparecidos de Ayotzinapa (México) en septiembre de 2014. Se encendieron candelas como reclamo de justicia y expresión de solidaridad. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

En ocasión del centenario de la Primera Guerra Mundial, se realizó el pre-estreno de la película *Torneranno i prati*, de Ermanno Olmi, el cual se realizó a nivel mundial el mismo día. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 36). Producción: Consulado General de Italia en Rosario y Museo de la Memoria.

Presentación del libro *Cómo sucedieron estas cosas. Representar masacres y genocidios* de José Emilio Burucúa y Nicolás Kwiatkowski. El libro intenta mostrar que fenómenos como las masacres y los genocidios han tenido lugar desde períodos muy tempranos de

la historia humana y, en general, siempre que han ocurrido, quienes intentaron explicarlos y contarlos, sea a través de textos, imágenes u otros medios, enfrentaron problemas enormes. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 37). Producción: Museo de la Memoria.

Se realizó la ceremonia de cambio de fichas en la obra *Evidencias*, espacio diseñado por Norberto Puzzolo, dedicado a recordar la apropiación de niños durante la última dictadura militar. Se trasladaron las fichas que reclaman por niños desaparecidos al muro de aquellos de los que se ha conocido –durante 2014– su destino, su familia de origen y, en algunos casos, su verdadera identidad, fruto del trabajo realizado por la Asociación Abuelas de Plaza de Mayo. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

Presentación del libro del libro *Etnografía de Tablada. Memorias de proyectos de participación colectiva*. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 38). Producción: Biblioteca Popular Pocho Lepratti y Museo de la Memoria.

2.5 Año 2015

Se realizaron dos recitales en el marco del ciclo *Verano en los Museos*. Cantidad de asistentes: sin registro (Informe de gestión, 2015: 26). Producción: Secretaría de Cultura y Educación y Museo de la Memoria.

Como antesala a un nuevo aniversario del de Estado de 1976 se presentó la obra *Teatro por la Memoria* del grupo Contracara. Luego, el artista Carlos Trilnick realizó una intervención plástica que formó parte de las múltiples movilizaciones e iniciativas por los 43 estudiantes desaparecidos en Ayotzinapa, México. La jornada cerró con la proyección en pantalla grande las producciones realizadas por jóvenes en el marco de los programas Jóvenes y Memoria y Ver para Saber. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

En el *Día Nacional de la Memoria por la Verdad y la Justicia* se realizó la tradicional plantación de árboles en el Bosque de la Memoria, en homenaje a los desaparecidos en la última dictadura cívico militar. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

Presentación del libro *Mirar la tierra hasta encontrarte*, de Hugo Kofman. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 27). Producción: HIJOS Rosario y Museo de la Memoria.

Se presentó el libro *El caso Chomicki*, la primera investigación publicada del Centro de Estudios del Museo, que contiene documentos, declaraciones y opiniones compilados por Rubén Chababo y Viviana Nardoni. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Editorial Municipal (Secretaría de Cultura y Educación) y Museo de la Memoria.

Se realizaron funciones para escuelas secundarias del biodrama *Acto relámpago* que ya había sido presentado en 2014 en el Museo. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

Se presentó el libro *En el país del sí me acuerdo. Los orígenes nacionales e internacionales del movimiento de derechos humanos argentino: de la dictadura a la transición*, compilado por Rubén Kotler. Confluyen las investigaciones que en los últimos años se vienen llevando a cabo sobre la historia del movimiento de derechos humanos en

Argentina desde una perspectiva local y regional. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 28). Producción: Museo de la Memoria.

Se presentó el libro *Recuerdos que mienten un poco*, de Emmanuel N. Kahan. El libro intenta sintetizar la vida y la memoria de la experiencia judía durante la última dictadura militar. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

Se inauguró la muestra fotográfica *Imprescriptible. Camino a los 100 años del genocidio contra el pueblo armenio*, conmemorando este hecho histórico que se constituyó en un masivo crimen de lesa humanidad. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Cátedra Armenia (Facultad de Ciencia Política y RRII, UNR) Museo de la Memoria.

La escritora chilena Pía Barros ofreció una charla sobre *Literatura e Identidad. Una lectura sobre la violencia de género*. La presentación estuvo a cargo de la periodista Sonia Tessa. La actividad se desarrolló en el marco de la 6ª edición de la Semana de la Lectura Rosario. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 29). Producción: Secretaría de Cultura y Educación y Museo de la Memoria.

La antropóloga Rosana Guber ofreció una conferencia sobre el tema *Malvinas: desafíos a la memoria dualista*. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

Se celebró el *Día Internacional de los Museos* con la proyección del documental Sed, invasión gota a gota, de Mausi Martínez, como parte de la programación prevista por la Secretaría de Cultura y Educación municipal orientada por el lema temático Museos para una sociedad sostenible propuesto por el Consejo Internacional de Museos (ICOM). Cantidad de asistentes: sin registro (Ibidem). Producción: Secretaría de Cultura y Educación y Museo de la Memoria.

Se realizaron las jornadas *Campo de batalla, cuerpo de mujer*, sobre violencias de género. Por un lado, se ofreció la charla debate Mujer: poderes y violencias y, por el otro, se proyectó el documental Campo de batalla, cuerpo de mujer de Fernando Álvarez. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

Se proyectó el documental *Voces olvidadas* seguido de una charla-debate en torno al 60º aniversario del bombardeo a la Plaza de Mayo que la Fuerza Aérea Naval realizara contra población civil con el objetivo de derrocar y asesinar a Juan Domingo Perón. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 30). Producción: Fundación Villa Manuelita, Archivo Nacional de la Memoria y Museo de la Memoria.

En el marco de la 1° Semana de Cine Árabe en Rosario se realizó la proyección del documental People without a land con un debate posterior sobre el conflicto entre Israel y Palestina. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Asociación Civil Cine Fértil, Festival Latinoamericano de Cine Árabe y Museo de la Memoria.

El seminario internacional *Fe de Erratas. Arte y Política*, se desarrolló en distintos espacios de la ciudad entre los cuales se encontró el Museo de la Memoria. Se propuso una discusión acerca de las articulaciones entre arte y política poniendo el énfasis en reflexionar sobre el papel del artista en el devenir político de su tiempo. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Centro de Expresiones Contemporáneas

(Secretaría de Cultura y Educación), Facultad de Humanidades y Artes (UNR) y Museo de la Memoria.

Programación de vacaciones de invierno: se presentaron las obras *Planeta dragón*, a cargo del grupo Okra, y *Popolino*, del grupo Gurú. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

Presentación del libro *Camino a Auschwitz (y otras historias de resistencia)* de Julián Gorodischer y Marcos Vergara La actividad formó parte de la 6ª convención de historietas Crack Bang Boom, que se desarrolló del 13 al 16 de agosto. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 31). Producción: Centro de Expresiones Contemporáneas (Secretaría de Cultura y Educación) y Museo de la Memoria.

Con motivo de la conmemoración del *Día Internacional del Detenido Desaparecido*, se realizó una charla debate con el Lic. Miguel Nieva, integrante del Equipo Argentino de Antropología Forense, quien conversó con el público presente acerca de la tarea que desempeña dicha organización en la ciudad de Rosario. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

En el marco del 20º Festival Latinoamericano de Video Rosario se realizó una nueva edición del ciclo *La memoria en su sitio*. Se proyectaron las películas *Canción de barrio*, de Alejandro Ramírez Anderson (Cuba) y *Las huellas del sendero*, de Luis Cintora (Perú). También se realizó una charla titulada *Cine y memoria en primera persona* a cargo del guionista y director chileno Miguel Littin. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Centro Audiovisual Rosario (CAR) Y Museo de la Memoria.

Se presentó el libro *El grito y otros textos* del ya fallecido militante por los derechos humanos Iván Hernández Larguía. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 32). Producción: Museo de la Memoria.

Presentación del libro *La nueva izquierda argentina (1955-1976) Socialismo, peronismo y revolución*. Este trabajo dirigido por María Cristina Tortti y codirigido por Mauricio Chama y Adrián Calentano, reúne investigaciones que revisan el estado del debate sobre la nueva izquierda en sus múltiples dimensiones (políticas, sociales y culturales), prestando especial atención a los intentos que diversos actores realizaron para articular peronismo y socialismo desde una perspectiva revolucionaria. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

El Museo de la Memoria formó parte de la programación de la 11ª Semana del Arte Rosario 2015. Las propuestas consistieron en la jornada de bordado colectivo *Manos que bordan memoria* en homenaje a las Madres de Plaza de Mayo y los detenidos-desaparecidos por la última dictadura cívico-militar y la inauguración de una línea histórica rodeando el exterior del edificio. Estas actividades dieron comienzo a los actos por los 40 años del último golpe de Estado cívico militar en nuestro país, que se conmemorarán en marzo próximo. Además, como todos los años, el Museo de la Memoria formó parte del recorrido propuesto para *la Noche de los Museos Abiertos*. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

Conferencia *Palestina o la inquietud de los hablantes* a cargo del filósofo chileno Rodrigo Karmy Bolton. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 33). Producción: Centro de

Estudios de Epistemología y Filosofía de la Cultura (CEEFIC), Escuela de Filosofía de la Facultad de Humanidades y Arte (UNR) y Museo de la Memoria.

Presentación del libro *El nuevo rostro de la democracia* de Isidoro Cheresky. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales y Museo de la Memoria.

En el marco de la muestra *Vigil, siempre en movimiento* se realizó una visita guiada a la muestra con sus curadoras Cynthia Blaconá y Sabina Florio y posteriormente la charla *El genocidio en la cultura. El caso Vigil* sobre la intervención militar y desguace de la Biblioteca Popular Constancio C. Vigil. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 34). Producción: Museo de la Memoria.

Presentación del libro *Mujeres son las nuestras. Fotografías inéditas 1946-1983* de Roberto Baschetti, Facundo Carman y Nora Patrich. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: Museo de la Memoria.

Proyección estreno del documental *Silvia*. La película, escrita y dirigida por Paula Kuschnir, reconstruye la vida de Silvia Suppo quien en 1977 fue secuestrada y violada bajo la última dictadura cívico-militar argentina. Como consecuencia, quedó embarazada y los represores le practicaron un aborto "para subsanar el error", según le dijeron. En 2009, su testimonio fue clave para lograr la primera condena en el país de un juez federal y de todo un grupo de tareas por crímenes de lesa humanidad. Unos meses después, fue asesinada brutalmente en su comercio en Rafaela. Hoy su asesinato sigue impune. Cantidad de asistentes: sin registro (Ibídem). Producción: espacio Verdad y Justicia por Silvia Suppo y Museo de la Memoria.

Conferencia *La comisión nacional de la verdad en Brasil* a cargo del historiador Bruno Groppo. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 35). Producción: Centro Latinoamericano de Investigaciones en Historia Oral y Social, Escuela de Historia (UNR) y Museo de la Memoria.

Estudiantes y docentes de 2º año del Complejo Educativo de Alberdi (CEA) realizaron una instalación de arte público, enmarcada en el *Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra las Mujeres*. La propuesta consistió en una réplica de *Zapatos Rojos*, la obra de la artista visual Elina Chauvet que ha recorrido el mundo evocando a las víctimas de la violencia de género. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 36). Producción: Museo de la Memoria.

En el marco de las actividades por el *Día Internacional de los Derechos Humanos* se efectuó, como todos los años, el cambio de fichas en la obra *Evidencias*, espacio diseñado por Norberto Puzzolo, dedicado a recordar la apropiación de niños durante la última dictadura militar. Se trasladaron las fichas que reclaman por niños desaparecidos al muro de aquellos de los que se ha conocido –durante 2015– su destino, su familia de origen y, en algunos casos, su verdadera identidad, fruto del trabajo realizado por la Asociación Abuelas de Plaza de Mayo. Cantidad de asistentes: sin registro (Op. Cit.: 37). Producción: Museo de la Memoria.

3. Pautas para la realización de las entrevistas.

A continuación, se presentan las pautas seguidas para la realización de las entrevistas a los directivos del Museo de la Memoria, a los Coordinadores de Departamentos y a referentes del proceso de creación del Museo.

Estas entrevistas tuvieron como objetivos:

- Clarificar el proceso de creación del Museo.
- Aportar información para la reconstrucción del perfil de producción del Museo y su evolución durante el período de estudio.
- Aportar información para la reconstrucción de las hipótesis (teorías) que subyacen al perfil de producción del Museo y las hipótesis que fueron descartadas.

3.1 Martha Díaz (referente comisión fundadora del Museo de la Memoria) y Roberto Bereciartua (concejal que presentó el proyecto de creación del Museo).

a. Introducción
   ¿Puede decirnos su nombre y cuál es su relación actual con la organización? ¿Cómo comenzó esa relación?
b. Pre-historia del Museo
   ¿Cómo surgió la idea de crear un museo de la memoria?
c. Proceso de creación
   ¿Por qué un museo de la memoria y no otra institución cultural?
   ¿Por qué estatal y municipal?
d. Primeros años
   ¿Qué objetivos se tenían?
   ¿Se tenía una idea de cómo debía funcionar?
   ¿Cómo comenzó a funcionar el museo? ¿qué áreas tenía?
e. Instalación en la sede definitiva
   ¿Qué opinión le merece la muestra permanente que se generó desde 2011? ¿Qué cambios propone?
   ¿Qué tipo de muestra propone como alternativa?
   ¿Tiene alguna opinión sobre la agenda de actividades del período 2011 – 2015?

3.2 Directivos del Museo de la Memoria durante el período 2011 – 2015.

3.2.1. Rubén Chababo (primer director).

a. Introducción
   ¿Puede decirnos su nombre y cuál es su relación actual con la organización? ¿Cómo comenzó esa relación?
b. Inicio en el Museo
   ¿Cuándo asumió el cargo de director? ¿En qué situación se encontraba el museo?
   ¿Con qué estructura se encontró cuando asumió la dirección?
c. Diseño del perfil de producción
   ¿Cuáles fueron los objetivos de su gestión?

¿Cuáles eran los objetivos institucionales?
Cuando usted deja el cargo, el Museo tenía un departamento de educación, un centro documental, una biblioteca, un centro de estudios, un servicio de asistencia jurídica y un departamento dedicado a trabajar con jóvenes, ¿cómo se fue armando esa estructura? ¿Siempre tuvo claro así debería funcionar el museo?
¿Cuáles son los públicos del Museo?

d. Supuestos de su perfil de producción
¿Cómo fue construida la muestra permanente durante su gestión?
En varios textos institucionales y en discursos suyos aparece la idea de "núcleos dilemáticos", ¿qué son y cuáles son?
¿Cuál era el criterio para la curaduría de las muestras transitorias?
Durante su gestión, ¿cómo podría decir que se construía la agenda de actividades del Museo?

3.2.2. Rubén Chababo (primer director).

a. Introducción
¿Puede decirnos su nombre y cuál es su relación actual con la organización? ¿Cómo comenzó esa relación?
b. Inicio en el Museo
¿Cuándo ingresó a la organización? ¿En qué posición?
c. Gestión
¿Con qué estructura se encontró cuando asumió la dirección? ¿Qué cambios intentó introducir en ella? Cuando hablamos de estructura no sólo nos referimos al organigrama, también nos referimos al perfil de productos y servicios que se ofrecen.
d. Diseño del perfil de producción
¿Cuáles son los objetivos de su gestión?
¿Cuáles son los objetivos institucionales?
El Museo posee un departamento de educación, un centro documental, una biblioteca, un centro de estudios, un servicio de asistencia jurídica y un departamento dedicado a trabajar con jóvenes, ¿cómo se fue armando esa estructura? ¿Siempre tuvo claro así debería funcionar el museo?
¿Cuáles son los públicos del Museo?
e. Supuestos de su perfil de producción
¿Cómo está construida la muestra permanente?
En varios textos institucionales y en discursos suyos aparece la idea de "núcleos dilemáticos", ¿qué son y cuáles son?
¿Cuál es el criterio para la curaduría de las muestras transitorias?
¿Cómo podría decir que se construye la agenda de actividades del Museo?

3.3 Coordinadores de departamentos.

a. Introducción
¿Puede decirnos su nombre y cuál es su relación actual con la organización? ¿Cómo comenzó esa relación?

b. Percepción
   ¿Cuáles son los objetivos del Museo?
   ¿Cómo caracterizaría al público del Museo?
   ¿Cuáles son los objetivos de su departamento?
   ¿Cómo caracterizaría al público de su departamento?
c. Sobre el espacio
   ¿Cuándo fue creado el departamento? ¿El departamento posee antecedentes en la organización?
   ¿Con qué objetivo fue creado?
d. Funcionamiento
   ¿Cuáles son los objetivos del departamento?
   ¿Qué programas desarrolla?
   ¿Puede reconstruir la planta de RRHH durante el período 2011 – 2015? ¿Cuánto personal trabajó en el departamento durante ese período? ¿Cuántos de ellos eran agentes de la planta municipal, cuántos contratados/pasantes y cuántos voluntarios?
e. Evaluabilidad
   ¿Llevan registro de las actividades que realizan? ¿De qué tipo?
   ¿Qué hacen con la información? ¿Qué tipo de procesamiento realizan?
   ¿Alguna otra área de la organización centraliza y procesa este tipo de información?