

Carlos Federico González Pérez

SEMIÓTICA Y ORGANIZACIONES

Aplicaciones de operaciones en el estudio
de la comunicación organizacional interna:
hacia la integración de lo formal/informal

UNIVERSIDAD NACIONAL DE JUJUY
Jujuy - Argentina
2016

 C-COM
Centro de Investigación en Comunicación
Luis Ramiro Beltrán Salmón
Universidad Católica de Santiago del Estero
Departamento Académico San Salvador (Jujuy)


ediunju

SEMIÓTICA Y ORGANIZACIONES

Aplicaciones de operaciones en el estudio de la
comunicación organizacional interna:
hacia la integración de lo formal/informal

Carlos Federico González Pérez

SEMIÓTICA Y ORGANIZACIONES

Aplicaciones de operaciones en el estudio de la
comunicación organizacional interna:
hacia la integración de lo formal/informal

Universidad Nacional de Jujuy
2016

*A la memoria de Elena,
por una vida de pura dedicación.*

Prohibida la reproducción total o parcial del material contenido en esta publicación por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, sin permiso expreso del Editor.

González Pérez, Carlos Federico

Semiótica y organizaciones: Aplicaciones de operaciones en el estudio de la comunicación organizacional interna hacia la integración de lo formal-informal / Carlos Federico González Pérez. - 1a ed. - San Salvador de Jujuy : Editorial de la Universidad Nacional de Jujuy - EDIUNJU : Centro de Investigación en Comunicación Luis Ramiro Beltrán Salmón, UCSE-DASS, 2016.

310 p. ; 24 x 18 cm.

ISBN 978-950-721-515-5

1. Semiótica. 2. Comunicación Organizacional. I. Título.
CDD 302.2



-Foto de Tapa: Museo de Ciencias Naturales de La Plata, Provincia de Buenos Aires, Argentina. 18 de enero de 2009. Autor: AleArgento, Creative Commons Atribución 3.0 https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Fachada_Museo_De_La_Plata.jpg?uselang=es#globalusage

-Diseño de tapa y diagramación interior: Darío Torreggiani Estopiñán

-Corrección: Prof. Ana Patricia Ochoa

© 2016 Carlos F. González Pérez

© 2016 Editorial de la Universidad Nacional de Jujuy

Avda. Bolivia 1685 - CP 4600

San Salvador de Jujuy - Pcia. de Jujuy - Argentina

<http://www.editorial.unju.edu.ar>

Tel. (0388) 4221511- e-mail: ediunju@gmail.com

©Centro de Investigación en Comunicación “Luis Ramiro Beltrán Salmón”

Lavalle 333 - CP 4600

San Salvador de Jujuy - Pcia. de Jujuy - Argentina

Tel: (0388) 4236881

2016 1ra. Edición

Queda hecho el depósito que previene la Ley 11.723

Impreso en Argentina - Printed in Argentina

I. AGRADECIMIENTOS

Esta investigación se desarrolló en el marco de una beca de Área de Vacancia Geográfica del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), y exigía el traslado de los/las beneficiarios/as a los lugares de trabajo seleccionados por el periodo de formación doctoral. La situación de traslado a otro lugar implicó un nuevo empezar en muchos sentidos, un nuevo empezar que no hubiera podido ser posible sin el apoyo que recibimos por parte de muchas personas. Agradecemos a los/las que hicieron que este trayecto sea mucho más llevadero: a Giovanna, por sus charlas profundas y por su confianza puesta en compartir con nosotros experiencias personales alucinantes, fuentes de inspiración; a Teresa por los espacios y posibilidades brindados, por su capacidad inmensurable de enseñar; a Carla por la experiencia de investigación transitada y el apoyo personal; a Juan Bautista por entrometerse en mis ideas, generando incomodidades que potenciaron pensamientos críticos y “vueltas de rosca” (no sólo de esta investigación, sino también de la vida). A mis compañeros/as de doctorado que hicieron de esa experiencia algo enriquecedor. A mis amigos jujeños, que se hicieron siempre presentes a pesar de la distancia.

A las autoridades de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata, y del programa de Doctorado en Comunicación en particular, por permitir que una investigación como esta se inscriba en él. Consideramos que ha sido un espacio enriquecedor.

Al equipo de cátedra de Semiótica (FPyCS, UNLP), por permitir incorporarnos a un espacio que nos permitió realizar una profundización en la semiótica en general, pero en la metodología de la semiótica simbólica en particular. A los/las estudiantes con quienes pudimos realizar tantos intercambios en ese espacio de aprendizaje mutuo, y a los/las tesisistas que se animaron a confiarnos la tan importante tarea de una dirección, una codirección o un asesoramiento, repercutiendo en nuestro propio crecimiento académico por las exigencias de cada caso particular.

A nuestros directores: Mirta, Alfredo y José Luis, quienes sin conernos confiaron en nosotros y en esta propuesta. A ellos nuestro más grande agradecimiento por acompañarnos en el proceso de desarrollo y finalización de la investigación y del recorrido de la beca de CONICET.

Al personal del Museo de Ciencias Naturales, en particular a María Marta Reca (y su equipo), a Silvia Ametrano, a Analía Martino, y a todas

las personas que tuvieron la gentileza de compartir un espacio de su trabajo, permitiendo el desarrollo de todas estas páginas.

Al Centro de Investigación en Comunicación “Luis Ramiro Beltrán Salomón” (Universidad Católica de Santiago del Estero, Departamento académico San Salvador), que sin dudar confió en la publicación de este trabajo.

A mis padres, a mis hermanas, y a toda mi familia por estar de una manera u otra, cerca o lejos, siempre.

La investigación que aquí presentamos se inició por inspiración y admiración hacia un pensador de la semiótica. El trabajo de dirección, tanto del recorrido en el doctorado en Comunicación como de la Beca en CONICET, estuvo a cargo de esa persona, Juan Magariños, hasta su fallecimiento en abril de 2010. Un especial agradecimiento para él, por su apoyo constante, por su humildad y generosidad, por tener siempre el momento para conversar sobre esta producción (y otros divagues mentales) y por contar con la palabra justa y oportuna.

II. ÍNDICE

I. AGRADECIMIENTOS	9
II. ÍNDICE	11
PRÓLOGO	15
INTRODUCCIÓN	19

PARTE I

DE LOS DESARROLLOS TEÓRICOS: TRANSITANDO CAMINOS ENTRE LA COMUNICACIÓN, LA SEMIÓTICA Y LOS MUSEOS

I. COMUNICACIÓN

1.1. Consideraciones sobre la comunicación organizacional: Procesos	31
1.2. Comunicación formal e informal. Hacia un concepto de comunicación/semiótica	33
1.3. Planificación desde la comunicación	37

2. SEMIÓTICA

2.1. De la relación entre Semiótica y Comunicación	47
2.2. La semiótica y las organizaciones: perspectivas	49
2.3. De la interpretación en arqueología la interpretación en las organizaciones: la función del objeto	51
2.3.1. La perspectiva semiótica abordada: Introducción	51
2.3.2. El tercer elemento: notas sobre el signo peirceano	52
2.3.3. ¿Un trineo o una canoa? La interpretación en arqueología	55
2.3.4. Sobre la interpretación en las organizaciones	60
2.3.5. A modo de síntesis	62
2.4. Hacia un esbozo semiótico para el abordaje de la comunicación en las organizaciones	64

3. MUSEOS

3.1.	La historia de los museos	69
3.1.1.	La conformación de los museos	69
3.1.2.	Los museos en América Latina	73
3.1.3.	Los museos en Argentina	75
3.1.4.	La ciudad y el museo de La Plata	78
3.2.	Museología	78
3.2.1.	Museología / Museografía	79
3.2.2.	Perspectivas museológicas: la museología crítica y la nueva museología	80
3.2.3.	Museos y educación	83
3.3.	El museo como organización	85
3.3.1.	Problemáticas actuales de los museos. Enfoque organizacional	85
3.3.2.	El Museo de La Plata: una primera aproximación	88
3.3.3.	La misión del Museo de la Plata	91
3.3.4.	Primeras reflexiones	93

PARTE II

EL MUSEO DE LA PLATA: UN ANÁLISIS SEMIÓTICO-COMUNICACIONAL

4. AVANCES ANALÍTICOS: DE LO ETNOGRÁFICO, DE LA HISTORIA Y DE LA COMUNICACIÓN DEL MUSEO DE LA PLATA

4.1.	Referencias etnográficas	99
4.1.1.	Trabajo de campo y observación	99
4.1.2.	Entrevistas de aproximación (primeros contactos institucionales)	100
4.1.3.	Entrevistas	100
4.1.4.	Registros de campo	101
4.1.5.	Registro de reuniones (audio y fotografías)	102
4.1.6.	Documentos	102
4.2.	Sobre el Museo de La Plata: historia	103
4.2.1.	El Museo de La Plata	103
4.2.2.	El museo después de Moreno	108
4.2.3.	A modo de síntesis histórica	115
4.3.	La plataforma de comunicación interna del Museo de La Plata: una primera descripción	117

4.3.1.	Aproximación a la plataforma comunicacional interna del Museo de La Plata	118
4.3.1.1.	Dispositivos permanentes	118
4.3.1.2.	Dispositivos de periodicidad regular	119
4.3.1.3.	Dispositivos de frecuencia ocasional	119
4.3.1.4.	Dispositivos puramente ocasionales	120
4.3.1.5.	Otros soportes y documentos internos de relevancia	120

5. IMÁGENES: ANÁLISIS DE LA SEÑALIZACIÓN ORGANIZACIONAL DEL MUSEO DE LA PLATA A PARTIR DE LA PROPUESTA DE LA SEMIÓTICA DE LA IMAGEN VISUAL (SEMIÓTICA ICÓNICA)

5.1.	Introducción	125
5.2.	Semiótica e imágenes	127
5.3.	Semiótica de la imagen visual. Operaciones específicas	130
5.3.1.	Identificación	131
5.3.2.	Reconocimiento	141
5.3.3.	Interpretación	156
5.4.	La Semántica de las imágenes materiales visuales conceptuales	164
5.5.	Contexto pragmático	168
5.6.	Conclusiones	168

6. PALABRAS: ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS A PARTIR DE LA SEMIÓTICA DE ENUNCIADOS (SEMIÓTICA SIMBÓLICA)

6.1.	Semiótica de enunciados, o semiótica simbólica	173
6.1.1.	Foucault: conceptos clave	174
6.1.2.	Operaciones semióticas específicas	175
6.1.3.	N-Vivo, ejes y consultas	178
6.2.	Análisis de las entrevistas. Comunicación en el museo de La Plata: Redes conceptuales y contrastantes. Mundos Semióticos Posibles	183
6.2.1.	Análisis Red 1.COMUNICACIÓN	183
6.2.2.	Análisis Red 2. MUSEO	227
6.3.	Completando el esbozo semiótico para el estudio de la comunicación en organizaciones	280

PARTE III
CONCLUSIONES: APROXIMACIÓN A UN ESBOZO SEMIÓTICO PARA EL ESTUDIO
DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

7. CONCLUSIONES

7.1.	Conclusiones generales	285
7.2.	Aproximación a un esbozo semiótico para el abordaje de la comunicación en las organizaciones	292
7.3.	Consideraciones finales	295
8.	BIBLIOGRAFÍA GENERAL	297
	DATOS INSTITUCIONALES	307

PRÓLOGO

El libro que presenta Carlos González Pérez aborda un tema novedoso desde el punto de vista de los análisis semióticos con base peirceana. La corriente semiótica fundamental que se desarrolla a partir de las propuestas de Charles Sanders Peirce, considerado el padre de la semiótica moderna (o, al menos, uno de los padres más relevantes), ha venido ganando seguidores en todas partes del mundo en las últimas décadas. Si bien las influencias iniciales de la perspectiva peirceana se localizaban principalmente en el ámbito de los semióticos anglosajones, mientras que la semiología derivada de Ferdinand de Saussure había calado más profundo en los países de lengua y cultura latinas, en décadas recientes la obra de Peirce comenzó a recibir mayor atención en una escala global, a más de ochenta años de su muerte. Gran parte de que este creciente interés se haya visto algo demorado se debe a la vastedad de la obra peirceana, que permaneció desconocida por mucho tiempo, y a la inexistencia (todavía hoy) de su obra completa publicada, ni siquiera en inglés, para no hablar de su traducción a otras lenguas. La obra de consulta general eran los *Collected Papers*, publicados bastante después de la muerte de Peirce, con un criterio algo discutible en cuanto a su organización (realizada por agrupamientos temáticos y no en forma cronológica). Esos agrupamientos temáticos hacían que coexistieran en forzada yuxtaposición textos escritos con grandes diferencias temporales entre sí. La variación entre el pensamiento del joven Peirce y del Peirce maduro y anciano hacía que esta yuxtaposición de textos resultara muchas veces difícil de entender, si no contradictoria. Y esto limitó en buena medida el acceso a su pensamiento. A partir de ediciones parciales o antologías realizadas con otros criterios, y fundamentalmente a partir del comienzo de la publicación de la edición cronológica (una tarea ciclópea que aún permanece inconclusa), se comenzó a tener otra perspectiva del pensamiento peirceano, de su evolución y coherencia, así como de la vastedad de temas filosóficos y científicos abordados. En consecuencia, apareció un nuevo interés por su obra y comenzaron a prosperar muchos intentos de llevar y aplicar su pensamiento y sus teorías a diferentes campos del conocimiento, generando nuevos desarrollos semióticos en esferas donde antes era impensable que esta disciplina tuviese algo para decir o aportar. Esto abarca no solo la filosofía, metafísica, lógica, teoría del conocimiento, matemática, probabilidades y estadística, cartografía y algunos de los otros intereses específicos de Peirce, sino que

se ha extendido a las ciencias biológicas, las humanidades, la investigación en las artes, la arquitectura y los diseños, la sociología, la psicología y otras disciplinas. Es así que nuevas ramas del conocimiento y la investigación semiótica, tales como la biosemiótica, la semiótica cognitiva, la semiótica computacional y otras han surgido a su influjo.

Este libro se enfoca en la semiótica organizacional en el ámbito de las instituciones, particularmente estudiando el caso de un museo. La semiótica organizacional surge inicialmente a mediados de la década del setenta, ligada principalmente a las ciencias de la información, con orientación hacia el análisis de sistemas, es decir, principalmente cuestiones de interfaces computacionales, y sobre todo de interacción entre humanos y computadoras. En las décadas siguientes, el campo de estos estudios se expande hacia otros ámbitos. El aporte del libro de González Pérez consiste, justamente, en llevar este tipo de estudios a la esfera de las comunicaciones humanas en el contexto de las instituciones (enfocado en las instituciones museológicas) con una base en la semiótica peirceana. El texto se inicia con consideraciones acerca de la comunicación organizacional, expone una introducción a la semiótica y la conecta con los estudios sobre las organizaciones, se concentra luego en los museos, planteando el punto de vista de este tipo de institución en tanto organización, y luego desarrolla en profundidad el estudio sobre el caso seleccionado: el Museo de La Plata, un museo de ciencias naturales perteneciente a la Universidad Nacional de La Plata. La metodología se basa en la recopilación de datos y posterior análisis semiótico de entrevistas, registros de campo, registros de reuniones en forma grabaciones de audio y fotografías, documentos institucionales y documentación histórica. Desde un punto de vista semiótico, los discursos y textos resultantes de estos registros y documentos son tomados en tanto signos, que actúan en representación del objeto bajo estudio, teniendo en cuenta que solamente podemos conocer, abordar, estudiar o referirnos a algo en función de los signos que tengamos disponibles acerca de ese algo. No podemos llegar al conocimiento de las cosas “en sí mismas”, sino que siempre estarán mediadas por algún tipo de representación (verbal, gráfica, auditiva, comportamental, etc.). Cuanto más representaciones podamos tener de algo, enfocadas en tanto sistemas de signos interrelacionados mediante redes sintácticas, semánticas y pragmáticas, mayor será nuestra posibilidad de conocimiento sobre ese objeto. Es así que González Pérez aborda en primer lugar el análisis de los signos visuales disponibles acerca de su objeto de estudio, aplicando las metodologías conocidas en este campo, luego pasa a estudiar los enunciados y textos verbales (tanto escritos como registrados en forma auditiva),

apelando a la semiótica simbólica y la semiótica de enunciados, que pueden brindar las herramientas más adecuadas para abordar este tipo de discursos. Finalmente, a modo de conclusión, propone un esbozo basado en la semiótica para el abordaje de la comunicación en las organizaciones.

Este libro surge a partir de la tesis doctoral del autor, desarrollada en el ámbito de la Universidad de La Plata y con soporte del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas de la Argentina (CONICET), y se presenta aquí en una edición accesible a estudiosos o interesados en los temas comunicacionales y organizacionales que cuenten con una formación académica universitaria general, sin necesidad de gran especialización o conocimientos semióticos previos, ya que los que se necesitan para abordar esta obra son expuestos de manera clara, concisa y ordenada. Por todo ello, esta obra será muy bien recibida como un aporte y una nueva apertura hacia un campo aún relativamente virgen de la investigación y aplicación semiótica.

José Luis Caivano
Buenos Aires, agosto de 2015

INTRODUCCIÓN

La investigación que aquí presentamos se desarrolla a partir del interés por los museos, la comunicación y la semiótica. Estos tres ejes se entrecruzan a lo largo de los diferentes capítulos que la constituyen, y consideramos que lo hacen de una manera enriquecedora.

Antes de abordar la problemática principal nos resulta necesario hacer algunas aclaraciones previas.

La investigación se ha desarrollado completamente a partir de la financiación del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), ya que fuimos beneficiarios de una Beca Tipo I (de Áreas de Vacancia Geográficas) que nos permitió iniciar el proceso de formación doctoral, y una Beca Tipo II, que nos ha permitido finalizar la investigación y el doctorado. Las becas de Áreas de Vacancia Geográficas brindan la posibilidad del traslado de becarios/as. Nosotros propusimos el Doctorado en Comunicación que imparte la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata para el marco de desarrollo de la investigación. En primer lugar porque brindó la posibilidad de desarrollar este trabajo (que originalmente constituyó la tesis de doctorado defendida en febrero de 2013), el que pone en relación diferentes temáticas y disciplinas, pero no por ello pierde su eje comunicacional. Entendemos que la comunicación puede desarrollarse con esta apertura, y que la mirada múltiple (desde diferentes disciplinas) permite enriquecer los procesos de investigación.

Esta investigación hace foco en una problemática de la comunicación organizacional por un lado, pero también en el de una determinada perspectiva semiótica, por otro. La propuesta concreta consiste en la aplicación de la semiótica peirceana al estudio de los procesos de comunicación interna de las organizaciones. La perspectiva triádica peirceana implica la posibilidad de tomar en cuenta casi cualquier elemento presente en las organizaciones, en tanto estén relacionados a su comunicación (y en reemplazo de otra cosa – es decir, que cumplan con las condiciones de ser signo) pudiéndose tratar de íconos (principalmente imágenes materiales visuales), índices (como los objetos y los comportamientos ritualizados) y símbolos (enunciados en cuanto acontecimientos discursivos, por ejemplo) lo que ya nos permite adelantar alguna idea aproximada a los materiales con los que trabajamos.

Tomamos como referente empírico, una organización-museo, de características complejas (es un museo de ciencias naturales que forma parte

de la Facultad de Ciencias Naturales, de la Universidad Nacional de La Plata), que nos obliga a considerar otro conjunto de factores y problemas: aquellos vinculados estrictamente a la cuestión de los museos. Es decir que por momentos abordaremos aspectos y problemas que tienen que ver con la museología¹ (o los aspectos más generales de la gestión de los museos) y la museografía (aquellas problemáticas vinculadas a las exhibiciones estrictamente hablando), de acuerdo a la forma que consideramos más apropiada para presentar este recorrido de investigación.

Es decir que la investigación se basa en un interrogante que la atraviesa: *¿Cuáles son las posibles aplicaciones de la Semiótica (con orientación peirceana) como metodología para el estudio de procesos de comunicación interna de organizaciones-museos?*

Nuestro problema de investigación resulta de esto que estamos planteando, y de este interrogante que nos guía, de acuerdo también a lo que pudimos analizar en el museo que seleccionamos:

Aplicaciones de la semiótica peirceana al estudio de la comunicación interna del Museo de La Plata (FCNyM, UNLP), desde el segundo semestre del año 2010 al primer semestre del 2012.

La pregunta general presentada se traduce en un objetivo general, que propone tomar a la semiótica como un conjunto de operaciones capaces de intervenir en los procesos de significación en una organización, para explicarlos e intentar establecer sus posibles aplicaciones. De manera más particular, la investigación propuesta lleva a realizar cuestionamientos sobre diversos aspectos y variables, tales como: ¿Cómo se configura la relación entre los procesos de comunicación formal e informal en la organización? ¿Cuáles son las características de esa relación? ¿Es esa relación complementaria? ¿Cómo conviven los procesos de comunicación formal e informal en una organización? ¿Qué aspectos de la relación entre la comunicación formal e informal contribuirían a una mejor organización y coordinación de los actores internos? ¿Cómo influye la relación de los procesos formales/informales en la estructura organizativa? ¿Cómo influye la comunicación formal/informal en la interpretación de los mensajes? ¿Qué valoración adquieren los contenidos comunicacionales que circulan en ámbitos formales frente a los contenidos comunicacionales que circulan en ámbitos informales dentro de una misma organización?

Planteados los interrogantes principales, se establecen los objetivos (tanto el general como los específicos) para la investigación.

1. Desarrollamos estos conceptos en profundidad en el capítulo tercero.

El objetivo general de la investigación es:

Analizar la relación de procesos formales e informales de la comunicación interna del caso seleccionado, desde la perspectiva semiótica peirceana, durante el segundo semestre del año 2010, y el primero del 2012. Determinar posibles aplicaciones de esta perspectiva en el estudio de esos fenómenos.

Cinco puntos particulares conforman los objetivos específicos, que se desprenden del general:

1. Analizar cómo se configura la relación entre los procesos de comunicación formal e informal en el caso elegido (signos de características icónicas, indiciales, simbólicas, o sus combinatorias posibles, y procesos de atribución, transformación y superación de las significaciones).
2. Evaluar la relación entre los procesos de comunicación formal e informal existentes en la organización al momento de la investigación.
3. Determinar si es posible identificar y establecer una complementariedad entre ambos procesos de comunicación (formal e informal).
4. Analizar las repercusiones que genera la relación entre lo formal e informal en la estructura organizativa.
5. Analizar las interpretaciones y valoraciones de mensajes generados a partir de los diferentes procesos y soportes de comunicación interna (formales e informales).

La pregunta general toma a la semiótica como un conjunto de operaciones capaces de intervenir en los procesos de significación en una organización, para intentar establecer así, algunas posibles aplicaciones. Ello implica pensar, además, en cuestiones que no tienen que ver directamente con la semiótica, sino con el estudio y análisis de aspectos vinculados a los procesos de comunicación interna (en relación a lo formal e informal, como foco problemático). Es decir que lo semiótico reposa sobre una problemática comunicacional, atendiendo a lo planteado por muchos enfoques que proponen a la semiótica como un conjunto de prácticas, saberes, y operaciones, que pueden ser puestas a disposición de otras disciplinas: la comunicación en este caso. Es decir que se considera a la semiótica como una metodología (Magariños, 2008; Boutaud y Verón, 2007; Sebeok, 1994; Floch, 1993).

Las preguntas de investigación implican pensar una serie de temas, e involucran otros cuestionamientos: la configuración de la relación que se establece entre los procesos de comunicación formal e informal; las características de esa relación; las posibilidades de su complementariedad; cómo ambos procesos conviven en una organización; a la relación de és-

tos con la estructura y la *organización* de la organización (parafraseando a Bartoli, 1992); la relación de ambos procesos con las diferentes interpretaciones y la valoración de éstos mensajes por parte de los actores involucrados; entre otras cosas. Todo esto será considerado desde la semiótica desarrollada por Peirce (1965; 1986; 2008), y de algunas recuperaciones particulares, como la perspectiva que Magariños de Morentin le ha impreso a esos tratamientos en Argentina².

Se ha hecho referencia en un par de ocasiones a la postura que presenta a la semiótica como una metodología y no como una ciencia. Es necesario profundizar esta cuestión: para Magariños de Morentin (2008: 154-169) la semiótica no puede constituirse en una ciencia, en tanto no dispone de un objeto diferencial que le dé especificidad, ya que, si todo es signo, ¿cómo hacer de algo su objeto específico? Por lo tanto la propone como un conjunto de conocimientos y operaciones que permiten dar cuenta de cómo y por qué se generan las significaciones, cómo circulan y se transforman (Magariños, *op. cit.*, 22-27). Ésta es, entonces, la orientación que aquí se propone darle a la semiótica: una metodología de base disponible para las ciencias sociales.

Muchas son las lecturas realizadas sobre el trabajo de Charles Sanders Peirce, considerado el padre de la Semiótica (Deladalle, 1996; Verón, 1998; Marafioti, 2004) y la Pragmática (Fontrodona Felip, 2003). Algunos consideran que su construcción de la semiótica es radicalmente diferente de la semiología (Deladalle, 1996; Magariños, 2008; Marafioti, 2004), por lo que en este trabajo se habla de Semiótica como tal (considerada con orígenes peirceanos) y no de Semiología (concepto que remite a su origen saussureano³).

Se considera que la temática propuesta para la investigación puede resultar en aportes concretos a las disciplinas involucradas. Los desarrollos

2. Aquí se planteará un desacuerdo en relación a las posturas dogmáticas que se asumen frente a las propuestas teórico/metodológicas en investigación. Si bien se propone dar continuidad a los lineamientos desarrollados por Magariños de Morentin, no será un impedimento para revisar al propio Peirce, ni para hacer converger otras propuestas semióticas peirceanas como las de Eco (principalmente 1992 y 1999), Deladalle (1996), Marafioti (2004), Santaella y Nöth (2003), entre otros autores y otras autoras que han compartido preocupaciones por esas perspectivas. Proponer el análisis de las aplicaciones de la semiótica tiene que ver con una postura contraria al dogmatismo: intentar determinar si existen y cuáles son sus posibilidades y/o sus límites, precisamente implica orientar a la investigación desde una postura crítica. Pues si los límites existen y se hacen claros, se estará frente a la necesidad de hacerle nuevas preguntas a la semiótica, y reflexionar en relación a "en qué tiene que cambiar la Semiótica" (Magariños de Morentin, 2008: 405-429).

3. Es conocida la dificultad que se genera al plantear la fundación de una disciplina (Verón, 1998), pero se pueden considerar a Peirce y Saussure como fundadores de dos corrientes, semiótica y semiológica respectivamente, ambas surgen de preocupaciones similares y de manera contemporánea (en torno al signo y a la significación), pero desde "perspectivas diversas y novedosas" (Marafioti, 2004: 16). No se ha demostrado hasta el presente ningún contacto entre estos dos autores.

en comunicación organizacional, en comunicación interna, son pocos, en relación a aquellos en comunicación externa (sobre todo si se toma a la publicidad como una estrategia específica de comunicación externa, en el caso de algunas organizaciones). Por ello se propone que una nueva lectura de aspectos vinculados a la comunicación *dentro* de las organizaciones, y *puesta al servicio* de la organización, puede ser interesante. En ese sentido, incorporar a la semiótica como una metodología capaz de dar cuenta sobre significaciones, valoraciones, sentidos, puede resultar en un aporte metodológico concreto e importante al momento de pensar en investigaciones en comunicación interna. La investigación que desarrollamos avanza sobre los procesos de comunicación dentro de las organizaciones, tratando de aportar nueva luz sobre el tratamiento de esta temática, en cuanto a su entendimiento, explicación, interpretación e investigación. En este mismo sentido, también apunta a generar una alternativa metodológica rigurosa.

Dentro de las orientaciones peirceanas, se tomará particularmente la lectura que Juan Magariños de Morentin realiza sobre Peirce y su propuesta de la semiótica como una metodología. El autor considera una diferenciación en la semiótica en cuanto disciplina, de aquella que se refiere a la “capacidad cognitiva de que dispone la humanidad” como facultad, y la piensa como “un conjunto de conceptos y operaciones” que le permiten a un/a investigador/a explicar la significación que adquiere un determinado fenómeno en una sociedad y tiempos determinados, cómo y por qué se genera y qué transformaciones puede sufrir (Magariños, 2008). Desde este punto de vista la semiótica puede considerarse de manera tal que permita poner el foco en fenómenos comunicacionales en las organizaciones.

Un antecedente previo e introductorio a estas problemáticas lo constituye una tesis de licenciatura (González Pérez, 2007), que tomó sólo los aspectos de la semiótica simbólica en relación a la comunicación en las organizaciones. Otros trabajos posteriores (Avilés Rodilla y González Pérez, 2007; González Pérez, 2008) permitieron explorar posibilidades de aplicación de aspectos icónicos y simbólicos. Sin embargo, no dejan de ser algunos primeros esbozos iniciales, que sólo se recuperan como antecedentes por la pertinencia temática, que aquí se pretende profundizar.

La semiótica nos ha permitido el abordaje de los procesos de comunicación de una manera dinámica, ayudándonos a mantener una vigilancia epistemológica para intentar evitar esencialismos y posturas positivistas. De esta manera abordamos aquí los procesos de comunicación y organización del Museo de La Plata, desde una perspectiva crítica, que permita el enriquecimiento de la organización toda en su gestión cultural, y no

para el aprovechamiento de unas pocas personas. Estamos de acuerdo con Dujovne (1995: 25) cuando plantea que “[l]a memoria crítica, no la nostalgia del pasado, es una condición imprescindible de crecimiento”.

En el primer capítulo abordamos los conceptos principales de la comunicación en relación a los estudios de las organizaciones. Además de recorrer conceptos vinculados, como los de comunicación formal e informal y el de planificación, en este capítulo incluimos una primera propuesta de relación entre comunicación y semiótica, que permanece presente a lo largo de este escrito.

El segundo capítulo presenta un anclaje en la semiótica, y en él revisamos los principales conceptos semióticos que luego se irán recuperando en la reflexión que surge de cada análisis. Planteamos aquí, de manera inicial, la posibilidad de desarrollar un esbozo semiótico para el estudio de la comunicación en las organizaciones.

Las problemáticas específicas de los museos en general son presentadas en el capítulo tercero. Aquí incluimos un marco histórico que nos permite explicar la situación y las problemáticas de estas organizaciones culturales vigentes en la actualidad. Avanzamos sobre varios aspectos de lo museológico (estableciendo alcances y diferencias entre museología y museografía, y abordando diferentes perspectivas) e iniciamos un primer análisis específico del Museo que estudiamos: sus objetivos.

Las referencias sobre nuestra etnografía se incluyen en el capítulo siguiente, el cuarto, debido a que éste es el primero en avanzar sobre el análisis. En él incluimos la historia del Museo de La Plata y una primera aproximación a la plataforma de comunicación interna (que se profundiza con el análisis de las redes, en el capítulo sexto).

En los capítulos quinto y sexto, mostramos cómo se realizó la aplicación de las operaciones semióticas particulares en los materiales que consideramos interesantes para esta investigación: imágenes y palabras (respectivamente). Estas reflexiones nos permiten completar la idea de ese esbozo semiótico propuesto de manera inicial en el segundo capítulo.

El séptimo capítulo permite reflejar las conclusiones finales a las que arribamos después de la investigación. Allí planteamos, de manera completa, el esbozo semiótico para el abordaje de la comunicación en las organizaciones, como aporte concreto de esta investigación.

Hemos decidido incorporar en la publicación un conjunto de códigos QR que permiten, a quien lea el texto, acceder a través de ese vínculo a las imágenes que integran este libro y que se encuentran almacenadas, en color, en la nube. Esta tecnología permite el acceso a ese grupo de imágenes a partir de lo que se denomina “transmedia”, o la vinculación

entre diferentes soportes y medios de comunicación. Un código QR (del inglés *Quick Response code*, que significa código de respuesta rápida), es un dispositivo de enlace que permite acceder a información almacenada en cualquier sitio en Internet a partir de una matriz de puntos o código de barras bidimensional. Puede ser leído por cualquier dispositivo móvil que cuente con una cámara fotográfica, la aplicación correspondiente, y una conexión a Internet.

PARTE I

DE LOS DESARROLLOS TEÓRICOS:
TRANSITANDO CAMINOS ENTRE LA COMUNICACIÓN,
LA SEMIÓTICA Y LOS MUSEOS

CAPÍTULO 1
COMUNICACIÓN

I. I. CONSIDERACIONES SOBRE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: PROCESOS

La atención de las ciencias sociales en las organizaciones (aunque con una fuerte perspectiva empresarial) se remonta a los primeros estudios en los inicios del siglo pasado, y hacia la mitad de siglo comenzaron a focalizarse en la comunicación. Los enfoques recientes encuentran raíces hacia 1950 pero se desarrollan en la década siguiente. En relación con los ámbitos organizacionales, la comunicación se ha definido desde diferentes vertientes y denominaciones: empresarial, organizacional, institucional, corporativa, global, holística, entre otros. Tauber enmarca los análisis de la comunicación institucional pública, desde una perspectiva organizacional y estratégica desde esos momentos (mediados del siglo XX), y remarca que su evolución en América Latina pasó por los inicios de la planificación en comunicación a partir de las políticas establecidas por el CIESPAL en los '80 (Tauber, 2009: 128-132).

Si bien existen propuestas que sostienen que las diferentes denominaciones de la comunicación vinculada a lo organizacional, institucional o empresarial se utilizan como sinónimos de un mismo fenómeno, muchas corrientes se han preocupado por desarrollar las diferencias (Costa, 1995, 2001; Etkin y Schvarstein, 1989; Muriel y Rota, 1980; García Jiménez, 1998; Ritter, 2008; Tauber, 2009; y otros), y de hecho estas diferencias son profundas y remiten a posicionamientos epistemológicos particulares.

Para el proceso de planificación y gestión participativa, Tauber (*op. cit.*, 133) propone una articulación de las “diferentes miradas de la comunicación” que ese proceso implica, en un “modelo único” constituido por cuatro enfoques comunicacionales:

una comunicación organizacional que le da coherencia a la evolución de la gestión; una comunicación corporativa asociada a la imagen institucional, una comunicación informativa que divulga la evolución, la producción, la oferta y la integración institucional, y una comunicación para la interacción de los actores institucionales, su participación, la oportunidad de concertación de intereses y visiones sectoriales en bien de alcanzar un objetivo común.

En esta investigación pretendemos focalizar uno de esos aspectos, el que tiene que ver con la comunicación organizacional y la comunicación interna: la comunicación desde un punto de vista de relaciones, de construcciones y de poder, que tiene un fuerte vínculo con la posibilidad de *organizar* una organización (sin importar por qué institucionalidad esté

atravesada: escolar, empresarial, estatal, gubernamental, de la sociedad civil, etc. – Schvarstein, 2006). Pero la perspectiva que intentamos construir no es tan determinante, implica algunos aspectos importantes de participación (considerada en el último de los cuatro enfoques de Tauber), y por momentos impacta en la comunicación corporativa (principalmente su imagen, y en particular la imagen interna de una organización), por lo que se está acudiendo a una confluencia de enfoques, a una apertura de la comunicación⁴, más que a la definición de una sola categoría. Todo ello involucrado en la caracterización de esa comunicación, como organizacional.

En este mismo sentido, el de apertura, interesa, en particular, otra descripción de la “organización y comunicación como resultantes de la interacción de cuatro variables básicas: cultura, comportamientos, estrategia y estructuras (...) que permiten entender el funcionamiento de una institución como sistema, proponer y gestionar un cambio” (Tauber, *op. cit.*, 137-138), ya que cualquier práctica comunicativa estará caracterizada por la cultura de la organización que la produce (vinculada a las formas de producción e interpretación desarrolladas en, y determinadas por, esa cultura), y en ella tendrán lugar los diferentes comportamientos, de acuerdo a la estructura definida (formalmente, pero también desde las redes, definidas informalmente), parámetros que permitirán pensar estratégicamente llegado el caso de ser necesario.

Nombramos la comunicación participativa, y esa perspectiva también nos interesa en particular. Desde el discurso denominado *managerial*, o más vinculado con los modelos de gestión empresarial, se ha tornado, desde hace ya un tiempo atrás, en una moda sin basamentos profundos, el sostener que la comunicación debe ser participativa en las organizaciones, que se debe dar mayor participación al personal, y que éste puede tomar ciertas decisiones, involucrándose, adquiriendo mayores responsabilidades y poder (aquella conocida frase del inglés intenta resumir esta postura conceptualmente: *empowerment*). Varios investigadores se encargaron de desnudar esta moda, para poner en evidencia que detrás de una denominación que en su fachada muestra apertura y delegación de poder, sólo habilita una participación en aspectos superficiales, limitada y restringida, que no hace a la conducción y orientación de una organización por parte de sus empleados (para una empresa) o su personal (en el caso de otras organizaciones no empresariales). Participar en la selección del

4. O a una comunicación abierta. Por “abrir” nos estamos refiriendo a la necesaria permeabilidad de la comunicación, que le permite nutrirse de aspectos teórico-metodológicos de otras disciplinas (la antropología, la sociología, la semiótica), en línea a lo que propone Saintout (2003) para la comunicación y Wallerstein (2007).

color de un mobiliario nuevo no implica participar de la organización, sino que “[...] participación implica el derecho a decidir lo que realmente importa” (Kaplún, 2001:85). Coincidimos con esta postura, y sostenemos que una comunicación puede llamarse participativa, solamente si es para que la organización involucre en sus rumbos y decisiones al personal que la integra, ya que es éste el más pertinente al momento de opinar, debido a que es quien concentra un gran conocimiento de la realidad organizacional, desde el trabajo cotidiano y la presencia en proximidad a donde las cosas ocurren. En un trabajo mucho más reciente, Kaplún (2012) analiza, siempre desde una perspectiva crítica, cuestiones residuales y otras emergentes en relación a los estudios de comunicación organizacional, que para él se encuentran en expansión en América Latina, y en los que aún se identifican aspectos de aquellos modelos manageriales (ya instituidos), pero en los que aparecen otras perspectivas que apuntan a una comunicación integrada, preocupada por procesos complejos y que considerando aspectos culturales e identitarios promueven el diálogo hacia el interior de las organizaciones y también con sus entornos, en búsqueda de acciones colectivas (como fuerzas instituyentes).

1.2. COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL. HACIA UN CONCEPTO DE COMUNICACIÓN/SEMIÓTICA

Las clasificaciones de la comunicación en las organizaciones hacen hincapié en dos aspectos fundamentales de estos procesos: los formales y los informales. Una de las más aceptadas es la que considera a la comunicación interna como aquella conformada por dos tipos de canales: los de comunicación formal (que surgen de la estructura organizacional, en base a las relaciones jerárquicas principalmente) y los de comunicación informal (que se generan a partir de la interacción que se da entre los actores de una organización, emergiendo de manera espontánea para dar respuesta a necesidades que no son consideradas por los aspectos formales, sin respetar la estructura formalizada; están menos estructurados y son menos predecibles). Al hacer alusión a los aspectos formales en relación a la cuestión de la estructura, estas propuestas se refieren a todo aquel soporte y a toda aquella acción de comunicación que está prevista (o que fue planificada) dentro de una organización. La comunicación informal, en cambio, se origina en la espontaneidad, y aparece cada vez que se produce un espacio que la comunicación formal (prevista y planificada) no puede ocupar.

Los canales de comunicación informales cumplen una función impor-

tante, en tanto que complementan a los formales, cubriendo algunas de las dificultades que poseen en cuanto a la transmisión de información y en referencia a procesos comunicacionales. Por lo tanto, estos canales se generan en calidad de alternativos con respecto de los formales, quedan en un segundo plano de importancia, y son considerados de esa manera, como “complementarios” a los formales. Sin embargo, en algunas organizaciones en las que prima la comunicación informal, puede ocurrir a la inversa. Aquí proponemos que la relación entre la comunicación formal e informal no puede reducir lo informal a aspectos complementarios, sino que la comunicación debería gestionarse/investigarse/producirse de manera que los dos aspectos (formales e informales) sean ponderados y considerados al momento de diseñar una estrategia de comunicación, de planificar, o de investigar.

Otros enfoques consideran que tanto la comunicación formal como la informal se dan a partir de redes: una red de comunicación es el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos por los que pasa, pudiendo involucrar a dos personas, unas pocas o a toda la organización. Estas redes pueden ser formales (aquellas que están explícitamente señaladas en el organigrama, y pueden derivarse como un diagrama de la estructura formal de la organización; el flujo comunicacional puede seguir distintos caminos: ascendentes, descendentes y horizontales, transversales, dependiendo de quién inicia la interacción y quién responde), o informales (las redes informales se constituyen cuando el mensaje fluye sin respetar las líneas jerárquicas o funcionales, obedeciendo más a preferencias personales que a estructuras formales) (Muriel y Rota, 1980). En ese *fluir* que se produce fuera de las jerarquías predefinidas (formalizadas) se genera esta red de relaciones efectivas o sociograma⁵. Dar valor a estas relaciones implica una reconsideración de los agentes productores de discursos no oficiales, los que constituyen esta red de relaciones informales. Lo informal, entonces, como los aspectos formales, son parte integrante y necesaria de la vida de las organizaciones.

En coherencia con esta apertura del enfoque de la comunicación organizacional, creemos necesario considerar también a las situaciones de conflicto organizacional como parte de su riqueza. Por lo tanto sostenemos que debemos pensar en procesos de comunicación complejos, y las posibilidades de interpretación de los mensajes, desde una perspectiva

5. El Sociograma es el conjunto de relaciones reales, efectivas en las organizaciones, diferenciándose del organigrama, el cual es “*la traducción escrita de las opciones de distribución de autoridad y responsabilidades en el seno de una empresa, una administración o cualquier otra entidad gestionada*” (Bartoli, 1992: 24-25).

semiótica: una interpretación no unívoca ni verdadera, sino probable y múltiple. El concepto de signo peirceano⁶ (que aquí introducimos a modo provisorio, dado que lo desarrollamos en profundidad en el Capítulo 2) permite considerar que el interpretante, al generar un nuevo signo (y más desarrollado, según Peirce) en el intérprete⁷, la semiosis crece, se transforma. En ese proceso el intérprete aportará algo más en la interpretación, pudiendo, por esas mismas condiciones, malinterpretar. Siguiendo a Eugene Halton (2008:128):

Toda comunicación se realiza a través de signos. Un signo imparte algo a su intérprete, su intérprete puede interpretar o malinterpretar lo que se comunica. El signo original que está siendo interpretado puede, en sí mismo, ser una malinterpretación. Un intérprete también puede aportar algo más a la interpretación de lo que se transmite a través del signo original; por lo tanto, el signo puede crecer, y nosotros con él, ser un ser humano significa ser un signo orgánico complejo, en transacción con un universo impregnado de signos. [All communication is through signs. A sign imparts something to its interpreter, its interpreter may interpret or misinterpret that which is communicated. The original sign being interpreted may itself be a misinterpretation. An interpreter may also bring something more to the interpretation than was conveyed through the original sign; thus, the sign may grow, and we with it, for being a human being means being an organic sign-complex, in transaction with a universe suffused with signs.]⁸

Estas consideraciones abren una perspectiva a tener en cuenta, que permite involucrar la apertura en la producción de interpretaciones, y en esa producción la dispersión, la búsqueda de un sentido por sobre los otros (en puja por su legitimación, y luego por una hegemonía) y la aparición del conflicto en esa lucha. Los procesos de semiosis son considerados aquí como enriquecedores, transformadores, dialógicos, impregnándolos de la posibilidad de crecer, dándoles vida. Por lo tanto, y como sostiene el propio Peirce, los símbolos (y, Halton agrega, todos los signos, considerando también los íconos e índices) crecen:

6. "A sign, or representamen, is something which stands to somebody for something in some respect or capacity." (Peirce, C.P. 2.228) [Un signo, o *representamen*, es algo que está para alguien, por algo, en algún aspecto o disposición] (traducción de Magariños de Morentin, 2008:102). Utilizamos las referencias estandarizadas entre los estudios de Peirce, para referir a los "Collected Papers" (C.P.), el volumen (2 en el caso citado) y el número de párrafo correspondiente (228).

7. El concepto de "interpretante" no debe confundirse con el de "intérprete"; el primero es el signo que se produce en la mente del intérprete (cuasi mente, dice Peirce, C.P. 4.536), cuando está en presencia del representamen.

8. La traducción es nuestra. Se mantienen ambos idiomas para la contrastación (por parte del lector o de la lectora) de la traducción.

Los Símbolos crecen. Nacen por desarrollo de otros signos, en especial de íconos o de signos mixtos que comparten la naturaleza de íconos y símbolos. Pensamos sólo en signos. Estos signos mentales son de naturaleza mixta; las partes simbólicas de los mismos se denominan conceptos. Si un hombre elabora un símbolo nuevo, lo hace mediante pensamientos que involucran conceptos. De modo que un nuevo símbolo sólo puede nacer a partir de otros símbolos. (Peirce, 1986:58 – Traducción de Armando Sercovich). [Symbols grow. They come into being by development out of other signs, particularly from icons, or from mixed signs partaking of the nature of icons and symbols. We think only in signs. These mental signs are of mixed nature; the symbol-parts of them are called concepts. If a man makes a new symbol, it is by thoughts involving concepts. So it is only out of symbols that a new symbol can grow.] (Peirce, C.P. 2.302)

Enfocar lo político en las organizaciones es un aspecto que concuerda con lo que estamos planteando y enriquece estos enfoques, puesto que repercute a nivel de posibilidades de accionar (estrategias), a nivel de la cultura, los comportamientos (y las posibilidades de ejercer un control hegemónico), impactan en su estructura, y también permite pensar en los conflictos. Las organizaciones abordadas como lugares políticos tienen una fuerte expresión en algunas revistas especializadas (como *Organization, Communication Research o Management Communication Quarterly*, entre otras) de la editorial SAGE. Proponemos incorporar esta variable política a los estudios en comunicación organizacional.

Desde otra perspectiva, Uranga propone el desarrollo del campo de la comunicación en una estrecha relación con las prácticas comunicacionales, las que generan significaciones. Para él “no es posible concebir un objeto al margen de la producción social de sentidos” (2007: 14). Se interesa por percepciones, valoraciones e interpretaciones que pueden generarse del estudio de las prácticas sociales. Un ejemplo (Uranga, 2007: 14) concreto demuestra este interés:

En el marco de una asamblea, un integrante de la comisión directiva de la organización X se pone de pie, levanta su silla por el aire y la arroja al resto de la comisión directiva. Ese hecho es independiente de nuestra participación como observadores. Sin embargo, el episodio sólo puede ser constituido como objeto en tanto objeto discursivo, mediado por percepciones, valoraciones e interpretaciones. El modo en que alguien describa y especifique lo sucedido como “un estado de demencia momentánea” o “un acto de justicia” dependerá de estas percepciones, valoraciones e interpretaciones.

Aquí no sólo demuestra ese interés por las prácticas y las valoraciones que puedan generarse de ellas, sino que además plantea las posibilidades de ser interpretadas de diferentes maneras, según quién pueda estar observando determinada situación, lo que significa percibir un determinado mensaje. Uranga no está partiendo de una base semiótica peirceana explícita, lo que lo separaría de nuestra decisión teórica, pero su postura es próxima ya que tiene en cuenta la multiplicidad y pluralidad de representaciones e interpretaciones que de una misma situación pueden generarse.

En resumen, consideramos que los enfoques retomados en relación a la comunicación organizacional (vinculados a diferentes cuestiones que afectan a un fenómeno social, a saber, culturales, políticos, comportamentales, estratégicos, estructurales, formales e informales, etc.) implican procesos complejos, y nos obligan a enfocar a la comunicación desde una perspectiva no instrumental, abierta, y capaz de considerar los contrastes interpretativos (incorporando el concepto de signo: eso que está en lugar de otra cosa, en tanto semiosis sustituidas), que redundan en la posibilidad de un abordaje de la problemática organizacional en un sentido amplio. Es esta síntesis la que nos permite problematizar a la comunicación en las organizaciones desde una perspectiva de investigación, y no sólo de intervención a nivel utilitarista o de gestión.

1.3. PLANIFICACIÓN DESDE LA COMUNICACIÓN

Hicimos referencia a los procesos de comunicación en las organizaciones como aquellos que deberían estar enmarcados o considerados por la Planificación. En este apartado profundizamos sobre la Planificación, a partir de un enfoque particular: desde la comunicación. Nos parece importante retomar conceptos de planificación debido a que permiten pensar a la comunicación en las organizaciones desde un marco más abarcativo y general. Si bien no se trata de un eje específico y directamente vinculado a la problemática de esta tesis, se espera que brinde ese contexto más general, para entender a la comunicación en una perspectiva más amplia. Por ello lo incluimos.

Planificar implica mirar hacia un futuro, hacia un porvenir, hacia aspectos y lugares que pueden ser pensados pero que aún no existen. Planificar es ordenar, prever, priorizar, evaluar recursos, caminos, operativizar, gestionar, decidir, etc. Uranga (2008: 7) entiende a la planificación como “un proceso mediante el cual se introduce racionalidad y sistematicidad a las acciones y a la utilización de los recursos con la finalidad de orientarlas hacia un objetivo deseable y probable”. Es decir que planificar no es sólo

hablar de estas actividades, sino que implica pensar en un proceso que las pone en relación con criterios de racionalidad y persiguiendo objetivos, por lo que se puede decir que es mucho más que considerar la suma de esas partes por separado.

La perspectiva que presenta Uranga es particular, ya que se plantea desde la comunicación, y entiende que las prácticas sociales pueden ser leídas desde las enunciaciones de los sujetos sociales: “Las prácticas sociales son, desde lo comunicacional, “prácticas de enunciación” que se van construyendo a través de las narraciones, y mediante el desarrollo de habilidades y técnicas expresivas, un discurso que es entramado de la cultura y fundamento de la historia de la vida de una comunidad” (Uranga, 2007: 1). Si entendemos que las prácticas se pueden manifestar, o materializar, a través de diferentes discursos, entonces éstas pueden ser abordadas desde el campo de la comunicación. Por supuesto que en la circulación y validación de esos discursos subyacen cuestiones vinculadas a su legitimación, al poder, a la interacción de los actores, y a la concepción de hegemonía. Es decir que la perspectiva comunicacional que se propone no refleja los modelos lineales de comunicación, sino procesos. Tampoco se trata de una mirada ingenua de la misma, sino de considerarla como un entramado complejo de significaciones que se contradicen, y mantienen relaciones dialógicas.

Para Uranga (2008: 7) la planificación en tanto proceso “puede partir tanto de una mirada que se apoya en la recopilación de lo hecho, de los antecedentes y de la enseñanza que de allí se deriva, como desde el futuro, construido como escenario soñado, como una imagen que le da direccionalidad a las acciones del presente”. Es decir que se está ante dos vertientes posibles de imaginar el futuro, pero que implican perspectivas diferentes: la *preferencia* y la *prospectiva*.

Para Merello (1973: 12) la preferencia está conformada por “una serie de técnicas para adentrarse en el futuro que tienen en común el basarse en la experiencia. [...] se basan en el pasado para construir el futuro”. Desde esta perspectiva el futuro se imagina desde un anclaje en el presente, pero recuperando y revisando sistemáticamente un pasado, a partir del que se extraen conclusiones de plausibilidad y viabilidad. El futuro desde la preferencia puede ser desarrollado desde tres diferentes técnicas: una tiene por eje la evaluación de las tendencias que pueden extrapolarse a un futuro que repite el presente (el autor habla de “*Futurible*” –en tanto futuro posible– o “*mundo tipo sin sorpresas*”); otra implica considerar un análisis de las combinaciones de variaciones canónicas que desembocarían en futuribles; y la tercera implica el desarrollo de “escenarios” que

consisten en la construcción de los futuribles como punto final de la relación de diferentes hitos o eventos que se relacionan en una narración, que se define como “*guión*”. La lógica que subyace a la preferencia es la de un antecedente que construye un consecuente.

La otra vertiente que permite pensar en el futuro, y también tratada por Merello, es la prospectiva, a la que toma como “una sistemática mental que, en su tramo más importante, viene desde el futuro hacia el presente” (Merello, 1973: 18). Es decir que la lógica operativa de esta técnica es inversa a la anterior, ya que se parte de un futuro, que es punto de partida para la elaboración de diferentes actividades que se encadenan desde el futuro al presente, pero que se ejecutarán desde el presente hacia el futuro una vez consolidadas.

La prospectiva es asumida por Uranga (2008: 4) en el sentido que se desprende de su etimología en latín: “mirar lejos” (*prospicere*). Esa visión es compartida por los actores sociales responsables de lo que construyen como futuro, “[p]orque visión de futuro y construcción de futuros son herramientas básicas que permiten reducir las dependencias ganando en autonomías”.

Desde la prospectiva se considera un futuro abierto, cambiante, que puede configurarse de diferentes maneras. Por ello aquí se habla de la configuración de futurables: futuros probables.

Para Merello la prospectiva debe desarrollarse en tres etapas: la imaginación (polo de pensamiento) de un futuro probable o Actitud Prospectiva; una instancia de confrontación de ese futuro con la situación presente (permitiría diagnosticar la actualidad) o Reflexión Prospectiva; y una última instancia que permite ensamblar operaciones y acciones que surgen de la situación de diagnóstico para lograr el Futurable.

Finalmente propone considerar dos cuestiones para pensar la realización de la acción: la factibilidad, que tiene que ver con la condición de posibilidad de concreción de las acciones (correcto desenvolvimiento de los componentes, eficacia técnica y financiera); y la aceptabilidad como aquella perspectiva que un proyecto tiene de ser bien recibido y aprobado. Es decir que la aceptabilidad “se refiere más a la configuración futura que a las acciones que la hagan factible. Consiste en una adhesión, básicamente emocional, a la intencionalidad del proyecto” (Merello, 1973: 32). Esta dualidad, que puede ser vista como un doble peligro, queda solucionada y saldada en la propuesta de prospectiva estratégica desde la comunicación de Uranga (2008), quien concibe cualquier actividad desde la participación, de modo que el proyecto es generado desde el involucramiento de diferentes actores (muchos de ellos serán los bene-

ficiarios de proyectos) por lo que el factor “adhesión” o “aceptabilidad” será mucho mayor que el de otra planificación sin el involucramiento previo de actores.

La prospectiva implica pensar en el futuro: constituye sus genes, es su razón de ser. Muchos autores coinciden en que no debe ser vista como profecía o como previsión, sino que se trata de un futuro, como ya se expresó, abierto, al que cierta realidad se debe ir acercando, aproximando. Éste debe construirse.

Gabiña considera que la prospectiva es la “ciencia que estudia el futuro con el objeto de comprenderlo e intentar influir en él o, en su caso, intentar adaptarse anticipadamente en lugar de tener que sufrirlo (...)” (1999: 2-3). Propone pensar el futuro desde tres perspectivas. Como *espacio de libertad*, en tanto que es un conjunto de posibilidades (futuribles), algo abierto, una realidad que aún no llega, que se puede inventar o construir, y que por ello puede ser reflejo de la esperanza, que permite eliminar el determinismo. El futuro como *espacio de poder* que brinda posibilidades de cambio, en tanto que permite considerar necesidades desde sus orígenes, antes de que se vuelvan problemas irreversibles, propiciando el desarrollo de una “cultura de la anticipación”, con una valoración del largo plazo para concretar las acciones que verdaderamente generan un cambio a través de actitudes preactivas y proactivas⁹ (las que garantizan el poder, aunque nunca sea absoluto), considerando el juego de actores (cada uno con un poder diferente) que coexisten en convergencias y divergencias, y la posibilidad de desarrollar el escenario-apuesta como aquel que se considera como el horizonte más apropiado. Finalmente el futuro como *espacio de voluntad* donde se desarrolla una intención, “una razón motriz, de un sistema de ideas y de valores en virtud de los cuales somos capaces de definir un objetivo, de concebir un futuro deseable” (Gabiña, *op. cit.*, 12), permitiendo a las utopías generar imágenes que permitan imaginar un futuro mejor, las que serán los motores para la acción.

Para Maqueda Lafuente (1996) un escenario es la descripción del camino a través del que se llega a un futurible. Para ello incorpora el concepto de escenario, que define como un “conjunto (Maqueda agrega aquí: “con cierta coherencia”) formado por la descripción de una situación futura y del camino de los eventos que permiten pasar de la situación de origen a la situación futura” (Bluet y Zemor, 1979, en Maqueda Lafuente, *op. cit.*, 91). Los clasifica en:

9. Maqueda Lafuente recuerda que “reactividad no tiene sentido sin pro-actividad (proyecto futuro, objetivo) que caracteriza la planificación” (1996: 69) por lo que no se debe vincular planificación a rigidez, debido a la relación, siempre existente, entre estrategia y flexibilidad.

- Tendenciales: los que corresponden con la extrapolación de tendencias (sean probables o no).
- Referenciales: los más probables (sea tendencial o no)
- Contrastados: son los escenarios que se imaginan en una situación contrastada respecto al presente (formulándose preguntas regresivas sobre el camino para llegar a ese escenario).

Daniel Prieto Castillo (1990: 292) propone otra clasificación para los escenarios, iniciando en al menos tres: los escenarios catastróficos que consisten en “la proyección de la situación actual, previendo cómo se irá agravando de no tomarse medidas”, por lo que sugiere que estos escenarios son los que permiten profundizar el diagnóstico; los escenarios ideales en tanto reflejan “cómo nos gustaría que fuera la comunidad”; y los escenarios posibles, los que resultan de la “confrontación del ideal con las condiciones actuales, con el producto del diagnóstico”.

Para Maqueda Lafuente (*op. cit.*, 93) los objetivos del desarrollo de escenarios son: “identificar los puntos prioritarios de estudio” realizando una descripción detallada de las variables del sistema que se aborda para explicar sus variables; “determinar, especialmente a partir de las variables claves, los actores fundamentales, sus estrategias, los medios de que disponen para realizar sus proyectos”; describir la evolución del sistema, incluyendo las hipótesis comportamentales de los actores y las variables clave. También establece determinadas fases para el diseño de un plan estratégico, en el que se desarrollarán los escenarios. La primera de esas bases implica la construcción de la “base” con una “imagen” del estado actual, de la organización o grupo social del que se trate y su contexto, la que debe incluir un detalle de aspectos cuantitativos y cualitativos, debe hacer alusión a su realidad global (económica, tecnológica, sociológica, etc.) y, como debe poner en relación las tendencias con los hechos portadores de futuro, debe ser también dinámica. Esta imagen también debe incluir una evolución del sistema que se estudia, con una profunda descripción del mismo que tienda a describirlo y delimitarlo (a través de métodos como las entrevistas a especialistas, listas de verificación, etc.).

En otra etapa se deben generar hipótesis a partir de la relación de la evolución del sistema y las estrategias de los actores: “A cada juego de hipótesis corresponde un escenario que podemos construir y cuya realización es más o menos probable” (Maqueda Lafuente, *op. cit.*, 97). Fases posteriores, como la cuantificación de escenarios, la definición de estrategias, y la elaboración de un balance y perspectivas, completan el proceso.

Desde el punto de vista organizacional, el desarrollo de escenarios es una herramienta que permite la gestión de los cambios, y suele estable-

cerse como un deber y obligación de comunicación interna, son una herramienta de comunicación entre los dirigentes por su transparencia interna.

Al hablar de estrategia se está involucrando a la acción, y a través de ésta a diferentes actores con diversas responsabilidades a lo largo del proceso de planificación desde la comunicación. Diferentes perspectivas abordan el estudio de los actores. Francisco Mojica (2005) repasa los abordajes de la teoría de los actores sociales desde la sociología francesa. Esta teoría va desde la acción humana como protección de los intereses particulares de los individuos (el “individualismo metodológico”) para Raymond Boudon; la consideración de un sistema que es mucho más fuerte que el actor, lo determina generando hábitos que trabajan de manera consciente o inconsciente, desde la perspectiva de Pierre Bourdieu; el aporte de la semiología en la incorporación de lo diacrónico desde Saussure, permite considerar los procesos sociales en diferentes momentos, desde el enfoque dinámico y diacrónico que propone plasmar Tourraine incorporando la conflictividad y la posibilidad de contemplar grupos sociales que cuestionan el *statu quo*; y el enfoque de Michel Crozier, que opta por considerar la existencia de una “racionalidad limitada” que permitiría el desarrollo de zonas de incertidumbres, con cierta libertad, donde los actores puedan generar disputas en defensa de sus intereses. Para Mojica (2005: 148) la planificación normativa y tradicional “operaba a nivel sincrónico pero omitía ver la realidad en la dimensión diacrónica”.

Las evaluaciones del presente, que se vienen proponiendo desde la perspectiva de los autores citados, no implican otra cosa que la consideración de un diagnóstico, como parte integrante de la planificación. Y esto se corresponde con la idea de que la sociedad no puede ser abordada desde una primera lectura, ya que no es transparente, por lo que, siguiendo a Prieto Castillo, es necesaria la perspectiva histórica: “(...) un diagnóstico consiste en una lectura esencial de determinada situación social, desde una perspectiva histórica” (1990: 17). Para Uranga, Moreno y Villamayor la planificación es un “proceso integral que abarca dos grandes etapas designadas como diagnóstico y planificación propiamente dicha” (1994: 1). La separación se produce necesariamente bajo un punto de vista pedagógico, pero el diagnóstico es una parte de ese mismo proceso, que, además, se repite constantemente, sin encontrar nunca un punto de finalización. Para estos autores el diagnóstico es:

Una mirada atenta (sistemática) sobre la realidad a fin de reconocer los síntomas (expresiones significativas o relevantes) que allí se manifiestan, dando a cada uno de ellos una valoración adecuada en su contexto y su proceso histórico para determinar como conclusión los problemas, riquezas o potencialidades de una determinada situación (*ibíd.*).

En otro lugar (Uranga, 2008: 33) propone al diagnóstico como dinámico, y lo desarrolla desde la comunicación, entendiéndolo como “parte integral del proceso de análisis e investigación, es una tarea destinada a discernir los diferentes componentes comunicacionales de una determinada situación”. Éste será el que ponga en evidencia a las imágenes de futuro que se materializan en las prácticas discursivas (imaginarios, construcciones, enunciados, representaciones) de los actores sociales que intervienen en los procesos que se estudian.

Para Prieto Castillo el diagnóstico también implica considerar el futuro, en tanto “[u]na percepción en profundidad del pasado y del presente se orienta hacia acciones futuras” (1990: 291), un futuro abierto, como se viene sosteniendo en este trabajo.

Para Merello “[e]l diagnóstico es la resultante de una dialéctica entre el polo prospectivo –lo ideal– y la situación –lo real” (1973: 24).

Todos los conceptos desplegados en los párrafos precedentes son retomados a manera de síntesis, de forma crítica, novedosa e integradora, por Uranga. Propone considerar que “la gestión de procesos comunicacionales es un conjunto complejo de acciones y procedimientos que engloban el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación” (2008: 2) en un “todo integrado”. La propuesta se plantea como “prospectiva estratégica desde la comunicación porque partimos de la certeza de que todas las prácticas sociales pueden leerse como prácticas de enunciación” (2008: 4). Es decir que desde una perspectiva complementaria con otros campos de las ciencias sociales, la comunicación se plantea como la más pertinente para la lectura e interpretación de los procesos sociales plasmados en enunciaciones o discursos. Es esta mirada la que permite “desentrañar el sentido de los procesos históricos”.

Gestionar la complejidad de estos procesos implica pensar en un desarrollo de diferentes acciones que se interrelacionan, se encadenan y se definen entre ellas. Todo ese gran conjunto de procesos se desarrolla en lo que Uranga define “marco global de la gestión” en las fases que se nombraron en el párrafo anterior: diagnóstico desde la comunicación; planificación desde la comunicación; ejecución y evaluación.

Así propone un desarrollo integral del *diagnóstico dinámico*, en dos instancias: un acercamiento inicial (que implica el detalle del ámbito de trabajo, el mapeo de actores y otros procesos hasta el diseño de una propuesta de trabajo) y el análisis prospectivo (que se inicia con el desarrollo de guiones en relación a las imágenes de futuro, el marco teórico y metodológico, el análisis comunicacional, las brechas, los signos portadores de futuro y factores inerciales, hasta la presentación de conclusiones de esta etapa). El

diagnóstico se define como “dinámico” debido a que nunca se da esta instancia por acabada, sino que se genera como proceso, pero se toma como punto inicial para el desarrollo de una investigación en relación a la planificación desde la comunicación. El momento que le sigue al diagnóstico es la *planificación* propiamente dicha, constituida por dos momentos específicos, el prospectivo estratégico (en el que se desarrollan los escenarios –considerados como la bisagra entre las etapas de diagnóstico y planificación–, se define la perspectiva de planificación, y se diseñan las estrategias de comunicación) y el táctico operacional (que implica el desarrollo de planes, programas y proyectos y las diferentes instancias de evaluación).

CAPÍTULO 2

SEMIÓTICA

El conocimiento no puede dar ni el más
pequeño paso adelante con sólo la observación,
debe hacer a cada momento abducciones.
(Sebeok y Umiker-Sebeok, 1994:30)

2.1. DE LA RELACIÓN ENTRE SEMIÓTICA Y COMUNICACIÓN

La relación entre semiótica y comunicación es inevitable, prácticamente inescindible, pues pensar en un proceso de significación implica necesariamente acercarse al proceso comunicacional, en tanto es necesaria la producción de un mensaje que se pone en circulación para su interpretación. Y, a la inversa, ningún proceso de comunicación estará escindido de su posibilidad de generar interpretación (siempre que un mensaje se encuentre a disposición de un intérprete), por lo tanto se puede considerar en él otro proceso, el semiótico.

No pretendemos entrar aquí en una discusión de carácter específicamente ontológico (pues quizás ameritaría otra investigación) sino, en cambio, se propone pensar la relación entre comunicación y semiótica.

Vidales Gonzáles (2006: 3) considera a la comunicación como un elemento de articulación, y propone que, como la semiótica de la comunicación estaría subordinada a los procesos de significación, “la comunicación sería entonces el componente que articula cada uno de los elementos que intervienen en un proceso de intercambio de información en el cual se produce un determinado significado”. Maneja dos perspectivas de relación entre la semiótica y la comunicación, una que implica aspectos teóricos de referencia para la comunicación la que se nutre de conceptos, proposiciones y teoría, y una segunda que implica la relación de la semiótica como una herramienta metodológica que ha sido apropiada por la comunicación.

Esta segunda perspectiva, la semiótica considerada como metodología disponible para las ciencias sociales (y no como una ciencia), ha sido planteada en relación a varias líneas, como el marketing (Floch, 1993), la comunicología en cuanto dimensión de la difusión y las tecnologías de la información y la comunicación (Galindo Cáceres, 2006), en teorías de la comunicación (Karam, 2004), entre otras. La publicidad es una de las disciplinas más exploradas, desde diferentes enfoques semióticos (Boutaud y Verón, 2007; Magariños de Morentin, 1991; Floch, 1993). Si se considera a la publicidad, en concordancia con otras posturas que sostienen que ésta constituye un discurso específico de las organizaciones, se la puede caracterizar como una parte indisoluble de la comunicación externa de éstas. Estudios particulares permiten dar cuenta de cómo la semiótica puede ser utilizada en investigaciones vinculadas a un caso específico (como el metro francés: en relación al trayecto y uso de este servicio por par-

te de quienes son considerados como *clientes*) (Floch, 1993), a una marca, a la publicidad y a la imagen (Magariños de Morentin, 1991).

Según Magariños de Morentin (2008: 22), se puede considerar a la semiótica como una perspectiva metodológica, como una metodología de base para las ciencias sociales. Para él la semiótica en, cuanto *disciplina*, es:

[...] un conjunto de conceptos y operaciones destinado a explicar cómo y por qué un determinado fenómeno adquiere, en una determinada sociedad y en un determinado momento histórico de tal sociedad, una determinada significación y cuál sea ésta, cómo se la comunica y cuáles sean sus posibilidades de transformación. (Magariños de Morentin, 2008: 22)

Desde esta perspectiva todo aquello que sea un fenómeno social, puede ser abordado desde la semiótica, si lo que se busca es saber cuáles son y cómo se transforman las significaciones que sobre él se generan. Pero en esta definición citada hay otra especificidad: la del proceso de comunicación (implicado en las dos últimas proposiciones). Para el autor la comunicación es un *comportamiento* que le permite a la significación tomar su existencia específica, y ese comportamiento es, también, el proceso a partir del cual la significación puede perder la posibilidad de existencia en tanto se supere. Siempre interesado por la semántica diferencial, y en relación a la construcción semiótica de la historia, incorpora al proceso de la comunicación un aspecto muy interesante, el de la *superación*: la existencia de la significación depende de su circulación y vigencia, y es en esa circulación en la que la significación cambia (Magariños de Morentin, 2008: 27).

A partir de otras vertientes teóricas, nos interesa recuperar algunos puntos desarrollados por Uranga para pensar la comunicación, los cuales, en muchos aspectos, se relacionan con el *sentido*, por lo que se entiende que tienen, si no una base semiótica, un trasfondo común constituido por el interés en la significación y en la interpretación.

Como ya mostramos en el capítulo anterior, Uranga propone el desarrollo del campo de la comunicación en una estrecha relación con las prácticas comunicacionales, las que generan significaciones. Para él “no es posible concebir un objeto al margen de la producción social de sentidos” (2007: 14), y dado que su interés gira en alrededor de percepciones, valoraciones e interpretaciones de las prácticas sociales nos parece oportuno hacer notar la relación entre esta postura y la corriente semiótica que venimos presentando. Uranga concibe a la interpretación como no unívoca, es decir, tiene en cuenta la multiplicidad y pluralidad de representaciones e interpretaciones que de una misma situación pueden generarse.

2.2. LA SEMIÓTICA Y LAS ORGANIZACIONES: PERSPECTIVAS

Las consideraciones sobre la comunicación organizacional que presentamos en el capítulo anterior nos permiten tomar en cuenta la posibilidad de su abordaje acudiendo a algunas herramientas de la semiótica. Esa posibilidad permitiría enriquecer estos estudios, aportando desde lo teórico y brindando mayor rigor desde lo metodológico, en la búsqueda de una visión crítica.

Un enfoque interesante para pensar los fenómenos organizaciones, en tanto implican procesos de comunicación a partir de los cuales se producen e interpretan signos, es el de la semiótica desarrollada por Charles S. Peirce, en relación a las posibilidades triádicas (incorporando al interpretante en el proceso de comunicación): íconos, índices y símbolos. Desde esta perspectiva, casi cualquier signo producido en una organización podría ser analizado (Avilés y González Pérez, 2007). Se le adjudica la creación de la semiótica moderna a Charles Sanders Peirce, perspectiva que, aunque se propone el abordaje de los signos, establece algunas diferencias epistemológicas de base con la semiología, como se identifica a la corriente francesa iniciada principalmente por Ferdinand de Saussure. En este trabajo hacemos referencia a semiótica para ubicarnos en la línea peirceana.

Hemos podido identificar algunas experiencias que intentan acercar a la semiótica a los entornos organizacionales. Lo que se ha dado en llamar semiótica organizacional propone considerar a las organizaciones desde la utilización de textos, documentos, artefactos, como base. Las perspectivas que abordan este enfoque son las de orientación sistemática, las orientadas al comportamiento y otros enfoques cognitivistas (Gazendam, 2004). La relación de la comunicación organizacional y la semiótica aparece más explícitamente al momento en el que se piensa lo específicamente comunicacional de las organizaciones. Así diferentes perspectivas toman algún aspecto de la semiótica (ya sea de manera explícita o implícita) al momento de definir la comunicación, apareciendo ambas relacionadas a partir de la investigación de opiniones, tendencias, gustos, imagen, valoraciones, reconocimiento de diferentes sentidos, interpretaciones por parte de los diferentes actores que estos procesos involucran, entre otras temáticas de investigación¹⁰. Pero la referencia a la semiótica, en la

10. "En cuanto a la semiosis social se puede decir que es el proceso por el que una institución produce y comunica discursos de su identidad, motivando en su contexto una cierta lectura que constituirá su imagen" (Savegnano, 2003: 75); "[l]a comunicación refiere en la organización a los procesos de asignación de sentido que se dan entre sus integrantes" (Schvarstein, 2004: 107); "[l]a institución, entendida como práctica social,

mayoría de estos casos, queda restringida sólo a una dimensión de definición y no se profundizan, expanden o aclaran los conceptos. Algunas definiciones hacen explícita la semiótica en ellas, pero pocos tratamientos las consideran específicamente como una metodología, con posibilidades de abordaje del problema focalizado con operaciones concretas que permitan el estudio de los materiales. Lo que nosotros estamos planteando es la necesidad de desarrollar aspectos semióticos, desde la orientación peirceana, de manera de disponer de un conjunto de operaciones que permitan abordar la comunicación en las organizaciones.

Algunos trabajos de la editorial inglesa Sage presentan una influencia peirceana, pero no desde el enfoque que se está proponiendo. Igualmente el tratamiento de aspectos vinculados a la significación, a los sentidos y a la comunicación organizacional se torna muy interesante en trabajos como los de Castor y Cooren, 2006; y Ellis, 1995.

Por otro lado, y en una línea más próxima a la propuesta que aquí se plantea, el Grupo de Estudios Peirceanos, en relación a la Universidad de Navarra, ha desarrollado una serie de estudios vinculados al ámbito empresarial. En estos estudios la propuesta peirceana aparece de manera medular. La cuestión del *pragmatismo*, por ejemplo, puede encontrarse como uno de los problemas centrales, en relación a su connotación negativa actual, la que es radicalmente diferente a la planteada por Peirce en sus tiempos, no como visión del mundo, sino como un método de reflexión que tiene foco en la significación (Fontrodona, 2003). Retrotrayendo este concepto a las interpretaciones más cercanas a las realizadas por Peirce, y partiendo de una visión crítica de la empresa (que intenta romper con la perspectiva utilitarista), el pragmatismo es propuesto en relación a la dirección empresarial. En esta línea, otros trabajos analizan aspectos como la cooperación empresarial, toman como base neurálgica el concepto de comunidad de investigadores de Peirce (Carnicer, 2005), y proponiendo que dos empresas puedan compartir un departamento específico, generan lineamientos para un marco de conformación y de acción.

En una corriente similar, las categorías desarrolladas por Steinberg (2006 y 2008), que consideran los modos de funcionamiento de los tres signos peirceanos para el análisis de algunas dificultades presentadas en las organizaciones, resultan interesantes en esta discusión, y compatibles con el particular enfoque que aquí se propone para el estudio de la comunicación en las organizaciones. Los principales conceptos peirceanos

articulada de la imagen institucional, la confirma como un proceso semiótico -espontáneo, artificial o mixto- por el cual una institución produce y comunica el discurso de su identidad..." (refiriéndose a la comunicación corporativa) (Tauber, 2009: 141).

abordados en estos escritos son los de efectos, realidad, verdad, comunidad, pragmatismo y creatividad.

Si bien hemos podido presentar en este apartado algunas líneas de trabajo específicas que proponen el vínculo entre la semiótica, la comunicación y las empresas, ninguna de ellas nos satisface por completo. La visión empresarial es justamente la que estamos tratando de evitar, puesto que entendemos a las organizaciones como espacios posibles de investigación, pero no con fines de fortalecer intereses empresariales, sino con el propósito de generar una línea de estudios que sea crítica, y que permita además el abordaje de cualquier organización (que no persiga intereses particulares, sino sociales, como los museos en nuestro caso, por ejemplo).

Venimos hablando de signo, de semiótica y de otros conceptos que aún no hemos definido. Por ello en el apartado próximo desarrollaremos la línea semiótica que nos interesa y comenzaremos a buscar relaciones posibles entre la semiótica, la comunicación y las organizaciones.

2. 3. DE LA INTERPRETACIÓN EN ARQUEOLOGÍA A LA INTERPRETACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: LA FUNCIÓN DEL OBJETO

2.3.1. La perspectiva semiótica abordada: introducción

La concepción de signo desarrollada por el lógico estadounidense Charles Sanders Peirce permite realizar consideraciones particulares en relación a los procesos de interpretación. Es conocida su propuesta triádica para conceptualizar el signo, y la importancia del interpretante como parte integrante de su estructura. En este apartado ponemos el interés en identificar, caracterizar y explicar las particularidades de la interpretación en las organizaciones. Es decir que abordamos la interpretación vinculada a la producción de signos (mensajes puestos en circulación en situaciones de comunicación) que abarquen la tríada peirceana: símbolos, índices e íconos y su posible combinatoria.

El estudio de los procesos de interpretación involucra una gran complejidad. Para lograr una explicación contrastante tomamos algunos casos concretos de interpretación en relación a imágenes materiales visuales consideradas de interés desde la arqueología, en una primera instancia, y luego focalizamos en los procesos de interpretación en las organizaciones. Es decir que partimos de un supuesto que sostiene que la interpretación se genera de manera diferencial en cada disciplina, para luego

mostrar que el proceso de interpretación consiste, en ambos casos, en el establecimiento de hipótesis.

En este sentido, para poder explicar mejor la importancia del signo (y, por supuesto, su relación con el proceso de interpretación) consideramos apropiado revisar sus principales categorías respecto a su producción, y retomarlo luego en relación a esas dos instancias: la de la arqueología por un lado (con ejemplos concretos en relación a imágenes materiales visuales), y la de la comunicación organizacional por el otro.

2.3.2. El tercer elemento: notas sobre el signo peirceano

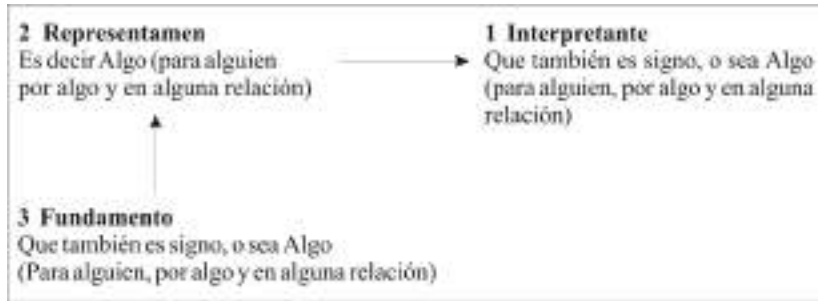
Magariños de Morentin (2008: 102) toma la definición habitualmente aceptada de signo, propuesta por Peirce, para quien: “un signo o representamen, es algo que está para alguien, por algo, en algún aspecto o disposición”. Es la totalidad del signo, ese “algo”, la que se dirige a alguien, produciendo la creación en él de otro signo, que se constituye como el interpretante del primero. Por otro lado, siguiendo este planteamiento, todo signo “es el sustituto de algo, a lo que denomina su objeto” (Magariños de Morentin, *op. cit.*, 103), pero no se trata de una sustitución completa, sino que se realiza a partir de algún “aspecto o disposición”. Por ello Magariños define al objeto como el fundamento¹¹ del signo, y al referirse de esa manera considera que el objeto del signo es un rasgo, un aspecto incompleto de esa realidad que se sustituye.

El objeto que forma parte de la semiosis que se produce, es conceptualizado por Peirce como objeto inmediato: “Una comprensión tal, que se aproxima aunque sea de forma distante a la del Objeto estrictamente así llamado, debería ser denominada, y normalmente lo es, “objeto inmediato” del signo en la intención del usuario” (Peirce, 2008: 82. También plantea esta definición en CP 4.536). El objeto entonces, mantendrá una relación con su representamen, el que transmitirá a su interpretante un aspecto del primero. Peirce (*op. cit.*, 79) dirá que ese aspecto, que es parte de la semiosis, será su *objeto inmediato* (si está en relación a un concepto o idea) o su objeto real (si está en relación a un objeto real).

El hecho de que un signo pueda vehiculizar, transportar o ser mediador de sólo un aspecto de eso que sustituye (aquello a lo que hace referencia, su objeto), inserta una gran cantidad de problemáticas que tienen implicancia en los momentos de explicar esos signos, y cómo generan inter-

11. Magariños utiliza la palabra “fundamento” para la traducción de “ground”.

pretantes. Del desarrollo de las relaciones lógicas planteadas entre estas entidades, resulta que un signo tendrá como objeto a otro signo, llegando a un esquema triádico. Estas entidades se ponen en relación pudiendo representarse de la siguiente manera:



Esquema del Signo Peirceano (Reproducido de Magariños de Morentin, 2008:104)

Como ya dijimos en el primer capítulo, el interpretante no debe confundirse con el intérprete. El interpretante es ese signo que se genera en la mente de quien interpreta, completa al signo, y es más desarrollado que el anterior. También el interpretante tiene su propia clasificación: el interpretante inmediato (“tal como es revelado en la correcta comprensión del Signo propiamente dicho”), el interpretante dinámico (“el efecto real que el Signo, como un Signo, determina verdaderamente”), y el interpretante final (vinculado a la tendencia de la representación del signo en relación con su objeto) (nuevamente en CP 4.536)¹². En ese mismo sentido, Eco cita a Peirce recuperando la idea de signo, y planteando la intensidad de la relación triádica:

Una acción o influencia que es o implica una cooperación de tres sujetos, como por ejemplo, un signo, su objeto y su interpretante; no siendo tal influencia trirrelativa reductible a una influencia entre parejas (CP: 5.484). Definición que evoca la definición complementaria de signo como algo que está ante los ojos de alguien en lugar de otra cosa, en algún aspecto y carácter (Eco, 1992: 65).

Para Eco (1993: 47) el “ground” compone el significado: “[...] lo que de hecho el representamen selecciona en un objeto determinado (vale decir, su ground)”, y agrega que “El Objeto Dinámico motiva al signo, pero el signo instituye al Objeto Inmediato a través del ground; este Objeto Inmediato es “interno” (8.354), es una idea (8.183), una “representación mental” (5.473)”, lo que es notablemente aproximado a lo que Magariños de Morentin plantea en su abordaje del signo, como expusimos antes.

12. Los fragmentos entrecorriados son traducciones nuestras del párrafo referido de los CP.

Peirce considera que es el objeto el que tiene buena parte de responsabilidad en la determinación de la significación del signo:

Si hay algo real (esto es, algo cuyas características sean verdaderas de ello independientemente de si tú o yo, o cualquier hombre o número de hombres las pensamos como siendo características suyas o no) que se corresponda suficientemente con el objeto inmediato (el cual, puesto que es una comprensión, no es real), entonces, ya sea identificable con el Objeto estrictamente así llamado o no, debería denominarse y normalmente se denomina, "objeto real" del signo. Por alguna clase de causación o influencia debe haber determinado el carácter significante del signo. (Peirce, 2008: 82)

En este apartado se intenta demostrar la importancia de la consideración del objeto inmediato para reflexionar en torno a la interpretación, puesto que al ser éste un aspecto o disposición de la realidad, su interpretación (en tanto esté orientada a intentar explicar cómo y por qué se produjo) deberá atender al momento histórico de su producción, la que, siguiendo esta última cita de Peirce, debe haber influido en la forma en la que el objeto inmediato ha determinado las posibilidades significativas del signo que se estudie.

Esto también reviste una cercana relación con la definición de semiótica propuesta por Magariños de Morentin como una metodología de base, capaz de promover el desarrollo de las disciplinas sociales y humanas, considerando a lo diferencial y contrastante (la transformación de las semiosis) como principio general. En un primer sentido, Magariños (2008: 22) diferencia la semiótica como facultad humana (como capacidad cognitiva que caracteriza al ser humano) de la semiótica como disciplina, la que plantea como:

(...) un conjunto de conceptos y operaciones destinado a explicar cómo y por qué un determinado fenómeno adquiere, en una determinada sociedad y en un determinado momento histórico de tal sociedad, una determinada significación y cuál sea ésta, cómo se la comunica y cuáles sean sus posibilidades de transformación.

Es decir que, para Magariños, la significación de un fenómeno será determinada, y se producirá en relación al momento histórico de una específica sociedad. Se considera que en esta propuesta el factor temporal reviste una importancia implícita, pues es a lo largo del tiempo, y en la circulación de una semiosis que surgen sus posibilidades de transformación. Por ello importa generar explicaciones en relación al objeto del signo, y sus posibles interpretaciones.

En este apartado recurrimos a dos objetos de estudio diferentes, que nos permitirán explicar cómo se debería considerar la interpretación en ellos;

entendemos que estos dos objetos de estudio nos permitirán generar una explicación adecuada a partir del contraste: la interpretación del signo en arqueología y la interpretación del signo en las organizaciones. El último ejemplo (la interpretación en las organizaciones) está íntimamente vinculado con este trabajo. El segundo (la interpretación en arqueología) implica asumir los riesgos de una breve desviación, ya que no tiene que ver con los objetivos en sí mismos. Pero consideramos que la comparación nos permite lograr una explicación adecuada, contrastante, comparativa, que completa y enriquece las nociones sobre interpretación que sí nos interesan en esta investigación. Sin ser arqueólogos, y considerando que el espacio en este escrito será mínimo para este desarrollo asumimos ese riesgo.

Si el objeto dinámico determina al signo, será necesario aproximarnos a éste y estudiarlo. Si un signo tiene la capacidad de generar otro signo –a través de su interpretante– más desarrollado que el primero, también deberán considerarse los diferentes interpretantes; lo anterior, remite al crecimiento de los signos. El crecimiento de los signos puede estudiarse a partir de sus diferentes dimensiones: el signo en origen, en su representación (*body*), el signo en su esparcimiento (*spreading*) y el signo en relación a su significación (*meaning*) (Short, 2007: 285-286). El uso y la experiencia establecen la capacidad (y el potencial) de crecimiento que posee la significación de un símbolo. Esta perspectiva enriquece los estudios de las organizaciones, toda vez que incorpora un cambio, un proceso y una historia.

2.3.3. ¿Un trineo o una canoa? La interpretación en arqueología

Hacer referencia a la arqueología implica considerar diferentes factores, problemáticas y extensiones que toman la producción del ser humano como su principal objeto. Al igual que otras disciplinas sociales y humanas, la arqueología se ha abierto, aceptando mayor diversidad (Hodder, 1999), abandonando la idea de trabajar a partir de *un* método, de *una* forma unificada, para incorporar nuevas perspectivas y problemáticas. Lo temporal también ha dejado de ser una característica de la arqueología, inicialmente preocupada por las producciones de los primeros homínidos, y se ha dejado emparar por cuestiones que afectan la contemporaneidad, el presente (Renfrew y Bahn, 2007). En este sentido ya no se puede hablar de una arqueología y su objeto, sino de las arqueologías y sus objetos, o más bien, de sus problemáticas.

Sin embargo, se puede decir que lo que atraviesa a todos esos intereses, en relación a la práctica arqueológica, es la interpretación. Por lo tanto, y a modo de focalizar, aquí hacemos referencia a una perspectiva específica

de la arqueología como disciplina y a un particular objeto: la producción de imágenes (considerando tanto las pinturas rupestres como los grabados). Éstas revisten una particular importancia, ya que, siguiendo a Ruiz y Chorolque (2007: 37) “las imágenes forman y han formado siempre una parte importante de las culturas, de un acervo común. Las mismas han servido para identificar, para comunicar, para dominar y/o para resistir”.

Es quizás en este momento en el que se puede retomar la pregunta “¿*Qué pensaban?*” las personas que produjeron esos signos, formulada por Renfrew y Bahn, la que implica un acercamiento a las formas de concebir el mundo y el entorno. Estos autores, frente a un grabado en roca, con dos figuras antropomorfas sobre una especie de soporte longitudinal, plantean: “[d]os personas en un barco, ¿o es un trineo? El significado exacto de este grabado en roca de la Escandinavia de la Edad del Bronce nos resulta confuso sin una evidencia adicional” (Renfrew y Bahn, 2007: 356). De manera que la interpretación en arqueología es un tema central y merece reflexión y consideración, pues de ella dependerán los resultados a los que se pueda llegar. En ese mismo lugar, estos autores plantean como principio de la arqueología procesual la idea de que “pueden existir varias interpretaciones alternativas, que deben ser evaluadas, si es necesario entre sí, mediante procedimientos explícitos de comprobación, o contrastación con datos recientes” (*ibíd.*).

La arqueología convierte muchas cosas en signo. Para Kulemeyer (1995) el registro estratigráfico es tan importante como otros datos, puesto que su estudio aporta información en relación a los momentos de ocupación de un lugar por una comunidad específica (o varias a lo largo del tiempo). Desde su postura, interpretar es “el objetivo esencial en la producción científica y surge del análisis de toda la información y datos parciales logrados en el campo, en los trabajos de laboratorio y de los diversos diagramas y gráficos” (1995: 36).

La interpretación no puede realizarse entonces, a partir del estudio de un solo texto (objeto, imagen, o cualquier otra clase de signo). Para retomar la interpretación de imágenes rupestres, ésta se realiza con el apoyo de la documentación escrita proveniente de fuentes etnohistóricas, etnobotánicas y etnográficas: “[t]extos y contextos, mitos (arquetipos) y ritos que testimonian la fuerza de la tradición prehispánica y la sobrevivencia de estructuras del pensamiento andino, pero teniendo en cuenta la unidad y multiplicidad como parte de su propia experiencia histórica” (Ruiz y Chorolque, 2007: 38).

Winchler (1994) ha propuesto recurrir al modelo de Peirce para abordar y desarrollar tres operaciones específicas de la arqueología, en relación a la

representación de líticos: “comparación/ semejanza, inferencia operativa, valoración”. Para ella las perspectivas de abordaje del signo en arqueología son variadas, y dependerá de cómo se presente ese signo al investigador o a la investigadora en relación a sus propiedades de materialización.

En el caso de las pinturas rupestres, consideradas como signos, como imágenes materiales visuales, la semiótica icónica sería una opción metodológica adecuada, pertinente y eficaz para su estudio. Con ella se hace referencia a una de las tres semióticas particulares que Magariños de Morentin desarrolló a partir de la propuesta de la semiótica general de Charles S. Peirce¹³.

Pero aún antes del desarrollo de una semiótica específica o particular que permitiera analizar esas imágenes de manera específica, lo que importa es que el signo cumple una función de anclaje entre diferentes aspectos (temporales, espaciales, materiales, sociales, etc.) que precisan ser explicados por la arqueología a partir de una interpretación, que intentará aproximarse a aquella que pudieran haberle asignado sus productores en el momento de la producción de esos signos. Esta interpretación no puede ser otra cosa más que una hipótesis. Fundamentamos:

- en el momento de la creación de una pintura rupestre, en cuanto signo, el representamen cumple la función de transmitir a su interpretante un aspecto o disposición (como ya dijimos, el fundamento para Magariños) de un objeto. El objeto dinámico ha actuado de una manera particular al momento de la creación de ese signo, en el que se han impregnado algunos de esos aspectos en su objeto inmediato, generando así una serie de posibilidades interpretativas (posibles interpretatnes).
- En el momento de la interpretación de esta misma pintura rupestre por parte de un investigador o una investigadora, en cuanto signo, actualizará interpretantes de acuerdo a los aspectos y disposiciones que estén disponibles en la memoria asociativa del intérprete, y que el signo evoque. La distancia entre el momento de la producción del signo y de la interpretación desde la arqueología es importante en términos temporales, pero sobre todo en términos culturales. Retomando el ejemplo de Renfrew y Bahn: ¿es una canoa o un trineo? Imaginando otro ejemplo posible: un animal representado puede ser ese que el arqueólogo o la arqueóloga crean que es, o algún otro, quizá extinto al momento de la nueva interpretación. Por lo tanto, esta interpretación no puede ser otra cosa que una hipótesis.

13. Incluimos un desarrollo pormenorizado de la semiótica icónica en el capítulo quinto. Sin embargo, por el momento (y a modo introductorio) podemos plantear que la semiótica de la imagen visual apunta a lograr una explicación de la significación producida por imágenes materiales visuales plásticas, figurativas, conceptuales, o aquellas que resulten de la combinatoria de alguna o de todas las enumeradas (Magariños de Morentin, 2008: 219-329). Las otras dos semióticas particulares a considerar son: la semiótica simbólica, o de enunciados, que también desarrollamos en el capítulo sexto (Magariños de Morentin, a partir de 1996, y luego 2008) y la semiótica indicial (Magariños de Morentin, 2003, 2008).

Aquí no queremos argumentar que una imagen (una pintura rupestre o un grabado) no pueda ser interpretada. Lo que entendemos es que el aporte que la semiótica puede realizar está dado, principalmente en considerar que frente a esta clase de signos, y dada la particular relación que sus componentes producen (fundamento, representamen e interpretante), la interpretación será la formulación de una hipótesis, planteada de manera abductiva y que servirá de guía para la continuidad de la investigación¹⁴. Ésta hipótesis se intentará falsar (a modo popperiano) con la información que aporten otros materiales (otros signos, que también deberán ser considerados de la misma manera, por lo tanto se formularán otras hipótesis), intentando recuperar algunas características del sistema vigente que los ha producido. Si se enfoca la cuestión de esta manera, y se logran identificar algunas posibles convenciones sociales determinadas por aquel momento histórico y aquella sociedad que ha producido esas pinturas rupestres “el estudio iconográfico de las mismas podría abrir una vía a posibles análisis de la ideología que las contiene” (Ruiz y Chorolque, 2007: 37), siempre atendiendo a que tales afirmaciones deberán producirse a manera de hipótesis. La explicación que se logre a partir de la interpretación de cada uno de esos diferentes discursos (los distintos textos a los que acuda el investigador o la investigadora) será parcial, y sólo en su conjunto (considerando la interpretación de todos esos discursos) se podrá generar una aproximación al fenómeno que se estudia.

Lo que el arqueólogo o la arqueóloga deberán desarrollar es un conjunto de operaciones analíticas que sea adecuado para aproximarse a la identificación de “mundos semióticos posibles”, ya que:

Interpretar es una operación; por tanto implica la puesta en acción de un determinado o de varios comportamientos, cuyas características es necesario que puedan identificarse a partir de la observación, ya que, de lo contrario, el término “interpretar” y sus transformaciones posibles (“interpretación”, “intérprete”, “interpretante”, etc.) designarían una entelequia, o sea, la pretensión de poseer lo que ya es perfecto y que, en cuanto tal, no requiere del contraste empírico, lo que equivale al absurdo (Magariños de Morentin, 2008: 247).

Para Magariños de Morentin es necesario entonces describir qué comportamientos intervienen en la interpretación, y luego explicar cuál es la

14. Con estas etapas nos referimos a: descripción del tema y planteamiento del problema; elaboración del marco teórico pertinente; formulación de hipótesis teóricas; metodología (con su correspondiente marco teórico metodológico, planteo de un corpus necesario y pertinente y de las operaciones que permitirán su abordaje); la bibliografía que se utiliza; y las conclusiones. Esta guía ha sido planteada por Magariños de Morentin (2008: 62-89).

intervención y el resultado de ese o esos comportamientos. Esta descripción reviste, para el caso de la interpretación de imágenes arqueológicas (pinturas rupestres o grabados líticos) una doble necesidad: la de describir y explicar la interpretación que genera quien investiga esos signos (posible, y por lo tanto hipotética), y la de describir y explicar la aproximación a la interpretación (también posible, y por lo tanto hipotética) de esos signos al momento de su producción, por lo tanto determinados por ese momento histórico de esa comunidad.

Planteada la interpretación en estos términos, desde una perspectiva operativa, los mundos semióticos posibles involucran un “desarrollo conceptual mediante el cual se puede disponer explicativamente de la operación que se construya con el nombre de “interpretación” como instrumento operativo integrante de la disciplina semiótica” (Magariños de Morentin, 2008: 247) y no una perspectiva intuitiva de su significación, propia de lo que sería la *facultad semiótica* inherente a la capacidad de interpretar de todo organismo.

Lo que la arqueología está planteando es intentar una aproximación a la concepción de los objetos dinámicos, al *ground* que inspiró/motivó la producción de esos signos (y por lo tanto su interpretación situada, determinada en tiempo y lugar), desde las posibilidades actuales. Esa distancia es la que se intenta reducir con el apoyo de otros signos (esos otros documentos a los que se hizo referencia).

Al tratar de responder en qué tendría que cambiar la semiótica, y en el marco de los planteamientos teórico-epistemológicos de la construcción semiótica de la historia, Magariños de Morentin considera que al intentar explicar la producción, interpretación y transformación de la significación de los fenómenos sociales “habría que explicar el proceso de su producción para poder llegar a comprender el valor semántico diferencial del resultado; lo que implica admitir al significado como un resultado históricamente situado y no como una sustancia esencial y universal” (2008: 406). Al decir de Peirce: “Un símbolo, una vez que existe, se propaga entre los pueblos. En uso y en experiencia, su significado crece. Palabras como fuerza, ley, riqueza, matrimonio, tienen para nosotros significados muy diferentes de los que tenían para nuestros antepasados bárbaros” [A symbol, once in being, spreads among the peoples. In use and in experience, its meaning grows. Such words as force, law, wealth, marriage, bear for us very different meanings from those they bore to our barbarous ancestors] (CP 2.302; la traducción es nuestra). El cambio y la transformación están presentes en los conceptos semióticos que hemos ido incorporando en estos apartados y sobre todo en estas dos últimas

citas. Un significado está determinado por su contexto de producción, en una comunidad específica, en la que se encuentran vigentes algunas significaciones, que, al pasar el tiempo, se irán transformando inevitablemente. Esta forma de entender los procesos interpretativos también aparece planteada por autores cognitivistas, como Varela, Thompson y Rosch (2005: 30):

Durante milenios los seres humanos han tenido una comprensión espontánea de su propia experiencia, una comprensión arraigada en el contexto de su tiempo y su cultura, y alimentada por dicho contexto. Ahora esta comprensión espontánea se enlaza inextricablemente con la ciencia, y puede ser transformada por ella.

Cambian los objetos (se transforma el mundo) pero el representamen, que permanece junto al objeto e interpretante inmediatos en un mismo signo (materializado), se convierte en (si se nos permite la metáfora) una especie de elástico temporal/cultural que funciona a modo de aglutinante entre los tiempos, intentando acercarlos (aunque nunca de manera definitiva ni completa). Entonces, la interpretación en arqueología no puede ser otra cosa que la generación de hipótesis.

2.3.4. Sobre la interpretación en las organizaciones

Considerar las posibilidades interpretativas en torno del signo en organizaciones, quizás sugeriría una perspectiva totalmente diferente de abordaje con respecto a la planteada en relación a la arqueología. Sin embargo, intentaremos explicar aquí que estos procesos no son opuestos. Al imaginar cómo sucede la producción, interpretación y transformación de significaciones en un ámbito acotado, específico, una organización determinada¹⁵, ¿qué función cumpliría la semiótica?, ¿qué podría aportar?, ¿cómo se desarrollaría una operativa semiótica específica en las organizaciones?

Un investigador, o una investigadora, interesado/a en estudiar algún fenómeno vinculado a una organización (su comunicación, por ejemplo), abordará una serie de manifestaciones producidas en un ambiente acotado y en un tiempo contemporáneo a su intervención. Una organización produce una serie de materiales de comunicación que están destinados a ser interpretados más o menos inmediatamente (dependiendo de cuáles sean los propósitos de una organización: no será lo mismo una empresa

15. Con la posibilidad de estar atravesadas por diferentes rasgos institucionales (siguiendo a Schvarstein, 2006).

que brinda servicios de telefonía con fines de lucro, que una asociación preocupada por solucionar problemáticas barriales), sobre todo, si esas comunicaciones tienen que ver con su organización interna.

A partir de un análisis del signo, se puede sostener que su producción involucrará al fundamento (*ground*) de los objetos, que es transmitido por un representamen para un interpretante, en un momento histórico determinado en una sociedad determinada (el contexto organizacional, con la amplitud que se defina). La investigación sobre estos fenómenos se podrá realizar de manera contemporánea, más o menos, a las formas vigentes de producir e interpretar esas semiosis. Pero en ese proceso, también ha transcurrido tiempo, y han sucedido cosas. Retomando a Magariños de Morentin:

En esta interacción constructiva (refiriéndose a pensamiento, semiosis, mundo como los elementos mínimos que intervienen en la identificación ontológica del sujeto) la transformación de cada uno de los tres elementos es constante, de modo que cualquier identificación que se pretenda es instantánea y ya histórica, apenas enunciada. Puede describirse la dinámica de las interrelaciones, proyectada hacia la inmediata transformación futura o recuperándola desde la inmediata transformación ya cumplida, pero no puede enunciársela como estando ocurriendo, porque apenas enunciada, y como consecuencia de tal enunciación, ya es otra (Magariños de Morentin, 2008: 408).

De manera que, en esta corta historia semiótica (en unas semanas que pudiera llevar un diagnóstico organizacional, o en el brevísimo lapso que nos llevó escribir este párrafo), ya ha transcurrido tiempo, y, por lo tanto, se ha incorporado la posibilidad de transformación de las significaciones vigentes. Inmediatamente enunciado, el fenómeno referido (el diagnóstico organizacional o lo referido en la cita de Magariños de Morentin) ya no es el mismo.

La operación de interpretación en relación a los fenómenos comunicacionales en una organización también consistirá en describir los comportamientos que ésta involucra y en explicar (la intervención y el resultado de) esos comportamientos. En el ejemplo venimos considerando, la comunicación en una organización determinada, esta interpretación se realizará a partir de lo que esté propuesto para un destinatario, a partir de imágenes, comportamientos y objetos, y palabras (escritas y en manifestación oral), o la combinación generada entre ellas. Quien investigue la comunicación de una empresa, de una institución gubernamental, de un museo (como nuestro caso), o de la organización que fuere, deberá aproximarse a la descripción y entendimiento de los objetos (en referencia a una concepción más próxima a la idea de objeto dinámico peirceano) que

permiten (o “motivan” en palabras de Peirce) la creación de los signos vigentes en esa determinada organización, en un momento determinado. Al igual que en arqueología, la interpretación en las organizaciones estará vinculada a la aproximación de los mundos semióticos posibles a partir de un fenómeno organizacional (su comunicación, por ejemplo). La producción de textos (íconos, índices, símbolos o su combinatoria) involucran a la interpretación en diferentes aspectos: interpreta quien produce, e interpreta el/la los/las destinatarios/as:

Hay *interpretación* (1) en el productor de un texto, que tiene como referente a determinada entidad del entorno, y que está destinado a establecer la significación de tal entidad para que pueda ser percibida como existente ontológico. Hay *interpretación* (2) en quien interpreta ese texto asignándole una efectiva significación a dicha entidad. Hay *interpretación* (3) en quien percibe esa entidad como portadora de la significación atribuida por dicho texto (Magariños de Morentin, 2008: 165).

Magariños continúa con una interpretación (4) para considerar otras significaciones que compiten con la anterior. Nosotros proponemos agregar otra: la interpretación que produce el investigador o la investigadora sobre estas interpretaciones. En nuestro caso se tratará de nuestras interpretaciones sobre las interpretaciones que el personal del museo que estudiamos realiza sobre su comunicación y sus problemáticas organizacionales (como analizamos y sobre las que reflexionamos en los apartados correspondientes de los capítulos sexto y séptimo).

La investigación sobre los fenómenos comunicacionales, por más que se realice en el marco de una misma sociedad y un mismo momento, deberá intentar explicarlos, a partir del establecimiento de hipótesis, pues si transcurre el tiempo, los fenómenos cambian. Una investigación con estas características podría explicar la variación de las semiosis, las hegemónías discursivas al momento del estudio, la aparición de nuevos bordes en las formas enunciativas, y las posibilidades de que una manifestación comience a perder vigencia (Magariños de Morentin, 2008: 420-425). La interpretación en los estudios de comunicación organizacional no puede ser otra cosa que el desarrollo de hipótesis.

2.3.5. A modo de síntesis

En el planteo de cómo pensar la interpretación, en cuanto una operación específica, hemos presentado posibilidades en relación, primero, a la arqueología, y luego a la comunicación en las organizaciones, de ma-

nera de reflexionar sobre dos alternativas diferentes. Sin embargo, en cada instancia se ha convenido la necesidad de generar hipótesis para su explicación, considerando a la interpretación como una operación. Es en la abducción en lo que se piensa, concretamente, cuando se hace referencia a generar hipótesis. Pero además, y siguiendo a Sebeok y Umiker-Sebeok (1994: 30), quienes recuperan de Peirce la idea de que la abducción es omnipresente, y al describir algo se realiza una proposición que como

(...) **declaración es abstracta, pero lo que veo es concreto. Hago una abducción** siempre que expreso en una frase lo que veo. La verdad es que la fábrica de nuestro conocimiento, en su totalidad, es un espeso filtro de pura hipótesis confirmada y limada por la inducción. El conocimiento no puede dar ni el más pequeño paso adelante con sólo la observación, debe hacer a cada momento abducciones [El resaltado es nuestro].

Esas hipótesis serían afirmaciones *a priori*, que permiten generar alguna explicación sobre lo que se ve (o se experimenta), que luego se intentará falsar (también en la experiencia). La formulación de la hipótesis, ese intento de explicación de lo que un signo (o un conjunto de signos, dependiendo de la propuesta de comunicación seleccionada) representa (o de aquello que sustituye) es un intento de aproximación al objeto dinámico que lo ha generado. Retomemos la distinción entre objeto inmediato y dinámico, propuesta por Peirce (CP 4.536), en la que define a este último proponiéndolo como “la Realidad que de algún modo se las ingenia para **determinar** el Signo a su Representación” [(...) the Reality which by some means contrives to determine the Sign to its Representation] [la traducción y el resaltado son nuestros].

Magariños plantea el hecho de que Peirce pueda decir que un signo es capaz de transmitir “algo” de su objeto: “Coincide así con el concepto intuitivo, en semiótica, de caos, en cuanto lo señalable (lógicamente) pero indecible”. Y continúa:

¿En qué consiste esta idea que el signo recorta del objeto y de la que se hace sustituto? Peirce se preocupa por liberar a tal término de los diversos sentidos filosóficos que puede evocar y opta por su significado cotidiano, lo que precisa mediante algunas ejemplificaciones: cuando un hombre capta la idea de otro, cuando un hombre recuerda lo que estuvo pensando en un momento anterior, o bien, cuando continúa pensando en algo (2.228). Los ejemplos evidencian que esa idea que el signo toma del objeto, no está en el objeto sino en el pensamiento (de un hombre o en cuanto proposición de un sistema teórico) (Magariños de Morentin, 2008: 103-104).

Al generarse un signo, entonces, es el pensamiento el que recortará esa “idea” del objeto, y la construirá como fundamento, a partir de “dos posibi-

lidades teóricas: o bien el signo sustituye al objeto en cuanto caos, diciéndolo por primera vez (supuesto que Peirce excluye explícitamente: 2.231), o bien el signo sustituye, mediante un nuevo decir, algo que estaba ya dicho (o pensado) acerca del objeto” (Magariños de Morentin, 2008: 104).

Para cualquiera de las investigaciones ejemplificadas, para cualquier investigación que tenga como propósito conocer el significado de un fenómeno, o explicar cómo y por qué surgen las significaciones que de él se desprenden y cómo y por qué éstas se transforman, será necesario realizar una aproximación a los sistemas de producción de los discursos (en un sentido amplio) que resulten interesantes para esa investigación. Es decir, será necesario aproximarse a un conocimiento de esos objetos semióticos, a partir del establecimiento de mundos semióticos posibles. Se comprende que la investigación en las disciplinas sociales y humanas debería intentar aproximarse a la explicación del funcionamiento del objeto dinámico (sin desconocer, por supuesto, la importancia de los interpretantes peirceanos), ya que éste está conformado por aquello externo al signo, pero que lo ha “*motivado*” (impulsado, inspirado), atendiendo a las posibilidades interpretativas (generación de interpretantes posibles) en cada momento histórico que se pretenda estudiar. La interpretación en estos casos tampoco podrá ser otra cosa más que el desarrollo de hipótesis.

2.4 HACIA UN ESBOZO SEMIÓTICO PARA EL ABORDAJE DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: LA SEMIOSIS ORGANIZACIONAL

En el capítulo que estamos finalizando, avanzamos sobre la relación entre comunicación y semiótica, revisamos algunos antecedentes de desarrollos semióticos en las organizaciones, y explicamos el proceso de interpretación en estos contextos acotados (las organizaciones).

Entender estas operaciones de interpretación en las organizaciones (junto a la posibilidad de abordar el crecimiento de los signos como planteamos en el capítulo uno y en este) nos permite establecer un primer acercamiento al estudio de esas semiosis. Entendemos por semiosis a todo sistema de signos complejo (y en tanto sistema, será virtual) (Magariños de Morentin, 2008: 50) pudiendo estar constituido por íconos, índices, símbolos o sus posibles combinatorias, a partir del cual los integrantes de una organización construyen expresiones semióticas, a través de las cuales configuran su entorno. Esas expresiones semióticas se

materializan en las organizaciones y, por ello, al sistema que facilita su construcción lo denominaremos *semiosis organizacional*¹⁶.

El abordaje de la semiosis organizacional y las consideraciones sobre la interpretación en las organizaciones, nos permite contar con un primer avance en el desarrollo de lo que proponemos denominar un primer esbozo semiótico para el estudio de la comunicación en las organizaciones. Esperamos que este derrotero se vaya nutriendo de otras operaciones, a lo largo del escrito, al avanzar sobre el estudio del caso propuesto, la comunicación en el Museo de La Plata. Pero entonces será necesario introducir los conceptos oportunos sobre museos, que permitan ese desarrollo. Esto será materia del siguiente capítulo.

16. Si bien la forma expresiva remite a “semiosis social”, concepto postulado por Verón (1998), es necesario aclarar aquí que nuestra definición no tiene relación con lo planteado por este semiólogo, pues se trata de un enfoque diferente.

CAPÍTULO 3
MUSEOS

3.1. LA HISTORIA DE LOS MUSEOS

Consideramos que para poder entender una organización es necesario conocer su historia. No desarrollaremos la historia del Museo de La Plata en este apartado (lo que quedará pendiente para el capítulo siguiente), pero sí la historia de los museos, para intentar entender cómo surgieron y por qué se plantean en la actualidad de una determinada manera. Esto nos permitirá contar con una contextualización introductoria para el planteo de las problemáticas actuales de los museos.

3.1.1. La conformación de los museos

La Biblioteca de Alejandría (285 a 247 a. C.), que resguardara obras inspiradas por las diosas hijas de Zeus, es considerada como un centro de estudios, vinculada a la conservación y a la exhibición, diferenciándose de otros espacios y lugares en donde los objetos artísticos eran coleccionados como botín de guerra o para ser simplemente confinados (Laumonier, 1993). La actividad que caracterizó el inicio de lo que podríamos considerar como museos, fue la de la acumulación de objetos valiosos que se utilizaban con diferentes fines pero que, principalmente, reunían un valor simbólico (Dujovne, 1995).

Posteriormente, y en el marco del entendimiento de la cultura como una idea de avance, civilización y desarrollo intelectual, las colecciones principescas constituían el embrión de los museos en el Renacimiento, representando el cúmulo de poder de sus mecenas (Laumonier, *op. cit.*).

La acumulación de objetos hizo que surja una de las principales preocupaciones de los museos: la conservación (Dujovne, *op. cit.*).

Será el coleccionismo lo que caracterice los Siglos XVII y parte del XVIII, ubicándose el principal centro primero en Roma, y luego en Francia. Las características del momento están marcadas por la intención de delimitar el buen gusto en el consumo de arte, incentivado por la burguesía del momento. En 1753 se crea el Museo Británico y será el momento en que el mostrar los botines de guerra, pero principalmente lo reunido por las conquistas, sea el objetivo principal de los museos (Laumonier, *op. cit.*). En el contexto de creación del Museo Británico, y de los museos de historia y etnografía en general, es donde, según Marta Dujovne (*op. cit.*, 17) aparece otra de las características que trascienden hasta hoy en los

museos: la investigación. Algunos llegaron a ser centros de investigación que superaron en importancia e impacto a las universidades.

Con las campañas napoleónicas se despierta el furor por la egiptología. De la mano del coleccionismo, entonces, irrumpirá la arqueología (Laumonier, *op. cit.*, 12-13). En este contexto, la conquista del museo del Louvre resulta una consecuencia de la revolución francesa, atravesada por los intereses burgueses del momento. Es esa burguesía (a lo largo del siglo XVIII, pero principalmente acentuado por la revolución francesa) la que impulsa a que los museos lleguen a un mayor público. Así surge la tercera gran característica de los museos, aún presente en ellos: la transmisión cultural (Dujovne, *op. cit.*).

Todo el siglo XIX trae consigo aspectos importantes para los museos: por un lado se transforman la mayor parte de los museos reales en públicos, la colonización europea expande las colecciones de esos países, y hacia fines de este siglo, en el que se puede registrar un auge de los museos, se sucede una fase de “inmovilización” (Dujovne, *op. cit.*, 17).

A mediados del siglo XIX se profundiza el proceso de colonización de Europa, y su expansión, de la mano del evolucionismo, justifica el saqueo de cementerios, la apropiación de diferentes objetos. Según Laumonier (*op. cit.*, 14) esto es lo que da lugar a la creación de los museos etnográficos. La teoría evolucionista es la que permite sostener las diferencias definitivas entre las sociedades de Europa central, que por sus avances tecnológicos se consideraban como “civilizados” y como la cúpula de la evolución desde su propia perspectiva etnocentrista. Queda así justificada la opresión y explotación de los pueblos “bárbaros” que, de acuerdo a esta clasificación, quedaban del otro lado de la pirámide evolutiva (en su base).

A fines del siglo XIX y principios del XX el progreso es el eje central de grandes exposiciones que toman esa forma debido a la expansión europea. Así pasan a ser exhibidos grupos aborígenes en contraste con grandes estructuras (Laumonier - *op. cit.*, 14- habla de la exhibición de selk'nam como los “Caníbales de Tierra del Fuego” en la Exposición Mundial de París de 1889, contrastando con las superestructuras como la torre Eiffel).

Es en este contexto en el que se crea el Museo de La Plata. Al reflexionar sobre su conformación se debe tener en cuenta que la lógica mundial científica hegemónica del evolucionismo orienta sus primeros pasos y la disposición original de sus salas. Su desarrollo se da, además, en el marco de la creación de una ciudad que se pensó desde sus cimientos, que se diseñó y luego se llevó adelante, para que se consolide como capital de una provincia, y no cualquier provincia, sino aquella que concentraba los principales poderes políticos y económicos: Buenos Aires. La ciudad de La

Plata se crea en un marco de presión política y económica, dentro de los parámetros de lo que se conoce como Proyectos de Gran Escala (PGE): era necesario consolidar la ciudad para que allí se desarrollen las actividades de una capital, sus edificios, sus plazas, todo a gran escala y en un espacio y tiempo acotados¹⁷.

El final del siglo XIX y el principio del XX, decíamos junto a Dujovne (*op. cit.*), es un período de “inmovilización”. Los museos fueron absorbidos, en general (el museo de La Plata es uno de esos casos), por las universidades, y la característica principal que surge en este período e impregna a los museos es el de la exclusión.

Bourdieu y Darbel (2004) en un estudio sobre museos de arte mucho más próximo a la actualidad (la primera publicación de esa obra data de 1969), destinan un apartado a describir la época, la contemporaneidad, la que está caracterizada por la cultura de la imagen, una imagen que debe ser entendida e interpretada por ella misma. Lo mismo ocurre con los objetos a nivel general: exhibidos sin contextualización, deben dar por sí mismos un mensaje completo. Esta forma de concebir los museos fue la característica principal de la vieja museología. En su conocida línea crítica, estos autores plantean:

Como si quienes hablan de cultura, para sí mismos y para los demás, es decir, los hombres cultos, sólo pudieran pensar la salvación cultural en la lógica de la predestinación, como si sus virtudes se devaluaran por el mero hecho de haber sido adquiridas, como si toda su representación de la cultura tuviera como finalidad el permitirles convencerse de que, según la frase de un anciano, muy culto, “la educación es innata” (Bourdieu y Darbel, *op. cit.*, 21).

Para ellos lo de un gusto innato no es otra cosa que un mito, pues operan diferentes aspectos que forman a las personas desde la misma educación como “[...] imposición de una arbitrariedad capaz de imponer el olvido de lo arbitrario de las significaciones impuestas y de la forma en que se imponen” (Bourdieu y Darbel, *op. cit.*, 172); esa arbitrariedad es interiorizada y se vuelve parte del *habitus*¹⁸. Por otro lado existen disposiciones que tienen que ver con adoptar la práctica de la visita a los museos (y del consumo de esos productos culturales) por parte de niños que forman

17. Ampliaremos estos aspectos en el apartado destinado al origen del Museo de La Plata, en el próximo capítulo. Tomamos el concepto de PGE de Catullo, en Sempé y Flores, 2011.

18. “Producto de la historia, el *habitus* origina prácticas, individuales y colectivas, y por ende historia, de acuerdo con los esquemas engendrados por la historia; es el *habitus* el que asegura la presencia activa de las experiencias pasadas que, registradas en cada organismo bajo la forma de esquemas de percepción, de pensamientos y de acción, tienden, con más seguridad que todas las reglas formales y todas las normas explícitas, a garantizar la conformidad de las prácticas y su constancia a través del tiempo” (Bourdieu, 2007: 88-89).

parte de familias cultas. La disposición prolongada nace de una práctica arbitraria y generalmente impuesta. Para los autores lo que se debería atender son las condiciones sociales que hacen posible una experiencia como ésta. La sacralización de la cultura y del arte contribuye al orden social establecido.

Los museos colaboran con esta perspectiva de la cultura, impregnados por el silencio necesario para la contemplación del arte, la imposición absoluta del no tocar, “*el rechazo casi sistemático de toda didáctica*” (Bourdieu y Darbel, *op. cit.*, 176), la apabullante inmensidad de sus paredes, columnas, escaleras, galerías, todo pensado para resaltar la sacralización y la solemnidad necesarias para ese consumo cultural.

Inescindibles de las lógicas burguesas, los museos presentan de manera pública lo que en otro momento fue propiedad de adinerados (la gloria de los magnates, para los dos autores que venimos citando), y lo que se considera como entrada libre no es más que una libertad facultativa, que enmascara las posibilidades concretas de acceso a esas propuestas culturales presentes en los museos de arte; la gratuidad de la entrada no refleja proporcionalmente mayores posibilidades de acceso a los museos (Bourdieu, 2012). La función verdadera de los museos consiste en reforzar la identificación y el sentimiento de pertenencia en unos (aquellos que conforman las clases sociales altas), pero el de exclusión en otros (las clases con poco acceso a formación cultural específica).

El trabajo de Bourdieu y Darbel es un estudio de públicos. Estos estudios tienen sus antecedentes en relación a la conformación del museo del Louvre (1798), pero se sistematizan a mediados del siglo XX. A partir de los años 60 comienzan a focalizar aspectos educativos y motivacionales de la visita. Estos estudios implican un cambio de paradigma, ya que se pasa de un museo que exhibe a otro que comunica, de la importancia del objeto a la experiencia del visitante (Reca, 2010) y se incorporan otras disciplinas a estos estudios (como las de perspectiva cognitiva, la semiótica, la comunicación).

Los estudios de público hoy son más habituales e implican avanzar sobre otros niveles de estudio, vinculados a la representación de los objetos en el visitante (González Pérez y Reca, 2009). El tema en Argentina ha sido abordado desde diferentes perspectivas, pudiéndose ejemplificar en los trabajos de Magariños de Morentin (2003 y 2008); de Magariños de Morentin y Bialogorski (2004); de Bialogorski y Lander (1999); de Silin (2004); de Reca (2010) entre otros. Los estudios de público apuntan, principalmente, a identificar qué actividades propuestas por los museos interesan a quienes lo visitan, por qué, qué aspectos considerados por los públicos están

quedando fuera de la oferta museográfica, para con esa información generar políticas de revisión, reorientación y fortalecimiento de las estrategias comunicacionales de los museos (Bialogorski y Cousillas, 2000).

A principios de los años '80 comienzan a consolidarse las dos líneas principales de la museología actual: la nueva museología, y la museología crítica. Ambas aparecen confundidas, pues sus objetivos y propuestas tienen muchos aspectos en común. Sus aportes son importantes, y presentan características específicas, que están en sintonía con la perspectiva que se pretende desarrollar en esta investigación (por ello las retomamos en el apartado 3.2.2., para su profundización).

Es en el Siglo XX en el que también surgen las visiones críticas sobre la museología, y el tiempo en el que se toma conciencia ética en relación a la devolución y posesión del patrimonio apropiado: “[n]uestro siglo traerá aparejada cuestiones referentes a la ética en lo que concierne la posesión y/o devolución del patrimonio ajeno así también como la validez de la conservación de piezas obsoletas en los museos de ciencias naturales [...]” (Laumonier, *op. cit.*, 12).

3.1.2. Los museos en América Latina

La conformación de los museos de América del Sur (al menos los de sus países independientes) se inspiran en los modelos europeos de los que heredan principalmente su vinculación con la educación por un lado, y el carácter de públicos por otro (Lopes, en Castilla, 2010). Esto también se da en una coyuntura de escasos recursos, y en relación al interés principal del desarrollo de las naciones en el marco de una identidad nacional y de la concepción del progreso de fines del siglo XIX y principios del XX.

Los museos se relacionan (antes o después de su creación) con las universidades, constituyéndose en agentes formadores de investigadores. Esta relación museos – universidad trajo como consecuencia una serie de problemáticas vinculadas a la independencia de los directores de estas instituciones, el manejo de sus recursos y la gestión de los espacios, entre otras. La experiencia de este vínculo se dio en países como Brasil, México, Colombia, Chile y Argentina, con vaivenes que oscilan entre lo exitoso y el fracaso (Lopes, en Castilla, *op. cit.*).

La creación de museos como el de San Petersburgo (1714) y el Museo Británico (1753) mostraron cómo los intereses personales de sus directores y el peso específico de sus personalidades debían combinarse con los principios de definición de las identidades de naciones y los modelos de las nuevas instituciones culturales del siglo XVIII. “Se trató de proyec-

tos desarrollados por unos pocos individuos, con capacidad de gestionar los recursos para establecer o consolidar dichas instituciones” (Lopes, en Castilla, *op. cit.*, 40). Las personas encargadas de la conducción de estas instituciones apelaban a su capital social, a las relaciones políticas y sus situaciones económicas de privilegio para sustentar y llevar adelante sus proyectos (como por ejemplo, Francisco Moreno). Esta situación, ajustada a las voluntades individuales y en relación a intereses cambiantes, convierte a los museos nacientes en “instituciones frágiles” (Podgorni, en Castilla, 2010: 59)

La creación del *Muséum d' Histoire Naturelle* (a partir de la transformación del Jardín de Plantes de París), entre otros casos de instituciones que pasaron del dominio privado al público, sientan las bases que se toman para el desarrollo de los museos en América con un fuerte impacto en el papel educativo, lo que se consolida a lo largo del siglo XIX (Lopes, en Castilla, *op. cit.*). El molde parisino sirvió de modelo también para integrar la exhibición de recursos naturales vinculados a los proyectos formadores de las naciones en el marco independentista y de nuevas repúblicas. Los museos que en América se crean en el marco de la independencia de la colonia española, lo hacen reaccionando al abandono científico devenido por esta situación. En ese marco surgen los museos de Buenos Aires (1812/1823), Brasil (1818), Chile (1822), Colombia (1823), México (1825), Perú (1826) y Uruguay (1837) (Podgorny, en Castilla *op. cit.*).

En Buenos Aires, la relación entre museo y universidad también se plantea de manera conflictiva: Burmeister¹⁹ propone desde un principio la independencia de ambas, mientras que el Museo Etnográfico se crea en relación a la Facultad de Filosofía y Letras (de la UBA) en 1904 y Moreno renuncia a la dirección del Museo de La Plata cuando éste es absorbido por la Universidad en 1906 (Lopes, en Castilla, *op. cit.*).

Los museos se fortalecieron en un discurso que acompañaba el crecimiento de las naciones independientes, reforzaba el concepto de progreso de ese momento, se proponía como espacio de formación de las élites dirigentes, posicionándose desde el lugar de la civilización (opuesta siempre a su dual “barbarie”), a la razón, y a los avances de las ciencias.

El siglo XX exige a las instituciones-museo sobrepasar la potencialidad de las colecciones y las investigaciones aisladas; éstos debían transformarse en laboratorios de formación profesional, en gabinetes de estudio, y debían insertarse en la educación media y superior. Según Lopes (en

19. Germán Burmeister fue director del museo rivadaviano. También orientó y formó a Francisco P. Moreno en sus primeros trabajos de coleccionismo y conservación.

Castilla, *op. cit.*) sobrevive la asociación entre bien público e historia natural que deviene del discurso francés, y las colecciones empiezan a reforzarse con el relato de los especialistas: ya no se propone al objeto como relato cerrado en sí mismo, aunque no se avanza en su contextualización.

3.1.3. Los museos en Argentina

El primer museo argentino fue muy anterior a la consolidación de los mismos en el país. En 1812 se crea el Museo del País, con la intención de reunir diferentes productos de las zonas de la región del Plata. Fue creado por la Asamblea Nacional Constituyente, y a pesar de su temprana aparición logró conformar una pequeña red de intercambio, utilizando la infraestructura militar existente. Además son los mismos oficiales o gobernantes quienes lo gestionan, lo que lo constituye en un museo pensado para sus propietarios (quienes estimaban rentabilidades en relación a esos productos recolectados) y no para visitantes que pudieran buscar informarse o simplemente contemplar objetos de diversas procedencias. Se lo considera el antecedente del museo rivadaviano, que se crea en 1823, pero no adquiere relevancia hasta mediados del siglo XIX. Su creación es producto del proyecto educativo encarado por entonces, en el marco del que también se constituyen observatorios y asociaciones científicas, de la mano de contratación de personal extranjero (como la del naturalista alemán Burmeister, quien lo dirige desde 1862). El museo rivadaviano se consolida como un museo de Historia Natural, manejándose a través de donaciones. En 1826 y contando ya con varias colecciones, se ubica físicamente en el Convento de Santo Domingo. Debía funcionar orientado a la enseñanza de las ciencias físicas y naturales por lo que se proyectó con sus respectivos gabinetes y laboratorios, y un museo de zoología, planes que no fueron concretados. En 1830 fue incorporado a la Facultad de Medicina (Dujovne, 1995; Podgorny, en Castilla *op. cit.*).

La fundación de la Ciudad de La Plata trae consigo la posibilidad de desarrollar un museo de Historia Natural que se adapte a las pretensiones de esa misma ciudad: consolidar la capital de la Provincia de Buenos Aires. Se crea en ese contexto el Museo de La Plata que dirige Francisco Pascasio Moreno.

Antes de profundizar en la creación de este museo es necesario revisar algunos aspectos contextuales para poder comprender el marco de su creación, su ideología original, y sus posibilidades y limitaciones.

En esta etapa es imposible obviar el proceso de conquista militar que se desarrolló en el país entre 1878 y 1885, el que tenía como propósito

expandir las tierras del estado-nación avanzando, principalmente, sobre tierras que originariamente pertenecían a comunidades originarias de las zonas pampeana y patagónica del país. No pretendemos que éste sea un eje central de esta investigación, por lo que no podremos desarrollarlo con la profundidad que han recibido por otras investigaciones, pero constituye un proceso que influyó en las políticas del país, repercutiendo en diferentes aspectos, incluso en cómo se pensaron los museos en ese período. Por ello lo recuperamos escuetamente. La complejidad del tema implicaría considerar cuestiones previas y posteriores que sólo referiremos de manera periférica, para tratar de focalizar, de manera breve y concisa, este momento.

La historia oficial silencia los procesos de sometimiento y expropiación que la conquista militar generó en relación a las poblaciones originarias. Tampoco se hace explícita referencia a los campos de concentración, deportaciones y asesinatos de integrantes de estas comunidades, que fueron perseguidas, sometidas a largos peregrinajes antes, durante y después del período 1878-1885 (Delrio, 2005). Estos procesos tienen relación, por un lado, con las políticas de formación del estado-nación argentino y chileno y su demarcación territorial, y, por otro, con el conflicto limítrofe entre estos dos países. Los gobiernos entablan relaciones complejas con los que identificaban como líderes de esas comunidades, los caciques, que oscilan entre las buenas y las malas relaciones, entre la negociación y la imposición, de acuerdo a los períodos de avance sobre el territorio nacional. El resultado de estos procesos es el sometimiento de las poblaciones originarias a un nuevo orden social, político y capitalista, fuera de sus espacios originales. Un doble beneficio para el estado estaba representado por estas comunidades: sus tierras y la fuerza de trabajo que implicaban.

Los diferentes grupos originarios se homogeneizaron y fueron construidos por el discurso hegemónico como “salvajes”, en oposición a los “civilizados”. Estos conceptos descansaban en la propuesta del evolucionismo que planteaba una escala definitiva en la evolución, y por supuesto también en la evolución humana, y operaban (como dijimos anteriormente) de manera mundial. Pero además, en el contexto de la construcción y consolidación del territorio nacional era necesario crear una distinción entre un “nosotros” argentinos y un “otro” extraño, no argentino, extranjero, diferente. Esto nos pone frente a una contradicción que tuvo sus costos en niveles de complejidad para la dominación: los pueblos originarios eran argentinos, pero a la vez debían no serlo para poder ser excluidos del “nosotros” creado por las élites del estado-nación en su misión civilizatoria (parafraseando a Delrio, *op. cit.*). Ese “otro” era relacionado con el mundo salvaje y la barba-

rie, y se presenta en los discursos del Poder Ejecutivo, en militares y legisladores, lo que desarrolla “una mitología del desierto, en la cual se construye el territorio como “desierto” y sus habitantes como “salvajes”” (Delrio, *op. cit.*, 62). Siguiendo al autor muchos relatos, incluso literarios, acompañan la creación épica de esta campaña militar, que se vuelve una epopeya, asignando características mágicas a las regiones ocupadas por estas comunidades.

A las intenciones de conversión de salvaje a civilizado del Estado, se debía sumar la intención de conversión de la Iglesia (los misioneros salesianos), que perseguía otros fines diferentes: la conversión era necesaria para que los indios se vuelvan fieles, y no para que sean civilizados (Delrio, *op. cit.*). Este fue otro aspecto que sumó complejidad a todo este proceso.

La conquista militar se completó durante los primeros años de la década de 1880. Algunos grupos se refugiaron del otro lado de la cordillera, como los caciques Namuncura, Reuquecura, Reumay y el Ñancuqueo y su gente, donde negociaron por su establecimiento final. Otros que, como Ñancuqueo, habitaban el “País de las manzanas”²⁰ huyeron hacia el sur, como Inacayal, Foyel y Sayhueque. Ñancuqueo intentó regresar al país, pero falleció antes de lograrlo. En 1884 se presentaron Inacayal, Foyel y Chiquichano para su incorporación a la “civilización”. En 1885 lo haría Sayhueque en el fuerte Junín de los Andes (Delrio, *op. cit.*).

Como ya dijimos antes, la expansión de los museos a mediados del siglo XIX fue resultado de la actividad colonial. Dujovne recuerda que esto se repite en los procesos de colonización interna, y hace referencia específicamente al Museo de La Plata. Alude a una colección que donara Zeballos²¹ a Moreno, integrada por cráneos, algunos de importantes caciques, que fuera obtenida en el marco de la campaña militar que hemos caracterizado. El cacique Inacayal, al igual que otros pobladores originarios, fueron trasladados (bajo diferentes circunstancias) al Museo de La Plata para labores domésticas. Muchos la realizaban, otros, como el citado cacique permanecía en un estado de depresión constante (Podgorny y Politis, 1990-1992, en Dujovne, 1995: 32).

Los dos museos argentinos, el rivadaviano y el de La Plata, se insertan en el marco de políticas culturales y educativas nacionales, pero además

20. Para las familias de Colonia Cushamen, fundada por Miguel Ñancuqueo Nahuelquir, “la tierra de los ancestros ha sido tanto la Manzana Mapu (Neuquén), como Trancura (IX Región, Chile), Azul (provincia de Buenos Aires) o la tierra “tehuelche” (provincias de Chubut y de Santa Cruz)” (Delrio, 2005: 35). “Allí se destacaban antes de la conquista militar los liderazgos de los caciques Valentín Sayhueque y Juan Ñancuqueo” (Delrio, *op. cit.*, 36).

21. Moreno había conocido a Zeballos por intermedio de Ramos Mejía, lo que le permitió compartir las redes de discusión científica generada por estudiantes del Colegio Nacional. Al igual que Moreno, Zeballos tenía una afición por los cráneos indígenas y objetos arqueológicos (Farro, *op. cit.*, 40).

en el marco de discusión de las teorías darwinianas que estaban en auge, por lo que los museos eran espacios por excelencia para la práctica de la investigación.

3.1.4. La ciudad y el museo de La Plata

La ciudad de La Plata se crea con el propósito de trasladar la capital de la Provincia de Buenos Aires a otro lugar, para que la Capital de la República Argentina tenga su espacio en la Ciudad de Buenos Aires. Por lo tanto era necesario pensar en otra ciudad, que por su magnitud pudiera compensar la pérdida de la Capital Federal y funcionara como la Capital de la “provincia más poderosa” (Flores, en Flores y Sempé, 2011: 167). La Plata fue fundada en 1882.

El emprendimiento de una ciudad así concebida, planificada y luego desarrollada, implicó un importante movimiento de capital, materiales, personas, maquinaria, y se trató de un caso paradigmático de Proyecto de Gran Escala (PGE) (Catullo, en Flores y Sempé, 2011). El concepto de PGE pertenece al antropólogo Gustavo Lins Ribeiro (retomado por Catullo, en Flores y Sempé, *op. cit.*), y presenta tres dimensiones: gigantismo (en relación a la gran cantidad de capital, mano de obra y recursos necesarios para esa clase de emprendimientos, de obras gigantescas), aislamiento (en relación a la disposición de medios, y a factores socioeconómicos) y temporalidad (tienen fecha de inicio y de finalización, en un plazo relativamente corto).

En este marco, en el que se terminaron (o estaban a punto de terminarse) más de 1000 casas para viviendas y los edificios oficiales más importantes de la ciudad en el lapso de un año y medio, se inició la construcción del Museo de Ciencias Naturales (Catullo, en Flores y Sempé, *op. cit.*).

3.2. MUSEOLOGÍA

Los museos en general son organizaciones que están vinculadas principalmente a la gestión cultural. Algunos conceptos tales como conservación, exhibición y educación están presentes de manera común en todos ellos, aunque tengan diferencias estructurales y geográficas. La forma en la que decide un museo exhibir, sus políticas frente a lo que muestra y cómo lo comunica, sus líneas de extensión, la forma de organizarse internamente son propias de cada uno, y hacen a cada museo diferente del otro. Estas actividades se reúnen dentro de lo que se conoce como museología,

y este trabajo se desarrolla de manera próxima a lo que ésta implica, pero haciendo hincapié en aspectos de la comunicación organizacional.

Consideramos necesaria, entonces, una primera distinción: museología y museografía.

3.2.1. Museología /Museografía

En muchos trabajos que hemos revisado y citado, se hace referencia a museografía tanto como a museología de manera indistinta y por momentos como si fueran sinónimos. Sin embargo, y dado que consideramos que existen diferencias, intentaremos distinguirlas y dejar explícitamente establecido qué es para nosotros una y otra.

Entendemos por museografía a la actividad concreta y focalizada en los trabajos específicos para el montaje de una sala, como herramienta comunicacional por excelencia de los museos. Es decir, consideramos acá diferentes aspectos que van desde la planificación de la sala, pasando por su apertura y uso experiencial por parte de los visitantes, hasta su mantenimiento y futuras remodelaciones, lo que a su vez implica al trabajo de selección de objetos, su contextualización, el desarrollo de dioramas, la arquitectura de la sala, su distribución, su recorrido, el guión científico, su adaptación a sala y su adaptación al guión de los guías, la iluminación, la selección y aplicación de gamas cromáticas (colores) de una sala, entre otras cuestiones que hacen a lo que es la exhibición (estrictamente hablando) en los museos. Es decir que consideramos dentro de lo que es la museografía al diseño, a la proyección, al montaje, al mantenimiento y a la remodelación de las exhibiciones.

Por otro lado, también hacemos una distinción entre exhibiciones y exposiciones, optando por la primera como la más adecuada. Hacemos esta elección porque exposición implica, en su concepción habitual, que algo queda expuesto, a lo que subyace la idea de sin protección, sin cuidado, etc. Exhibir implica mostrar algo bajo otros parámetros, teniendo en cuenta algunas características especiales de la gestión del patrimonio de los museos: conservación, cuidado, comunicación, acopio, entre otras (como vamos mostrando a lo largo de este Capítulo).

Por museología consideramos a toda la gestión, completa e integral, de los museos como organizaciones especializadas en la gestión patrimonial (en un sentido amplio). La museología contempla las características organizativas de los museos, su comunicación organizacional (interna y externa), la planificación de la organización, la gestión para la consecución de fondos, subsidios y su funcionamiento, la gestión de recursos huma-

nos de la organización (considerando la complejidad toda de un museo, desde técnicos e investigadores, a artesanos y carpinteros para el montaje de las salas, etc.), al manejo, distribución y ocupación de espacios (incluyendo las obras de expansión, mantenimiento o remodelación), y a la museografía. Es decir que la museología comprende a la museografía, pero la supera. Las exhibiciones son la actividad comunicacional principal de un museo, y por ello la consideramos como parte de la museología.

Esta investigación apunta a analizar aspectos museológicos (consideramos que la comunicación interna tiene que ver con ellos) más que los específicamente museográficos, sin que estos últimos dejen de ser una de las preocupaciones de los primeros. La diferencia radica, principalmente, en los alcances de la museografía. Sin embargo esta distinción se plantea más bien a fines analíticos, pero no como una división en sentido estricto. Lo planteamos de esta manera porque las actividades museográficas impactan/influyen/modifican directamente a las museológicas, por la importancia que éstas tienen en una organización-museo.

No somos los únicos que consideramos esta distinción, pues algunos autores la establecen, y sostienen que “En términos generales, se entiende que la museología es la reflexión sobre los museos globalmente considerada”, y de manera opuesta la museografía “es la actividad, disciplina o ciencia (según se considere) que tiene como objeto principal las exposiciones, su diseño y ejecución, así como la adecuación y museización de determinados espacios para facilitar su representación o comprensión” (Hernández Cardona, en Santacana Mestre y Serrat Antolí, 2007: 49-50). Podemos proponer entonces que un museólogo, por ejemplo, es un experto en museos como instituciones que puede tener conocimientos de museografía, y viceversa; y también que un museógrafo debe conocer la manera de gestionar una institución cultural para realizar su trabajo específico, incorporando nociones mínimas sobre manejo de recursos humanos y aspectos económicos.

3.2.2. Perspectivas museológicas: la museología crítica y la nueva museología

A principios de los años '80 comienzan a consolidarse dos líneas que tienen orígenes difusos y no pueden restringirse específicamente a espacios geográficos concretos, ni a momentos cronológicamente sucesivos, pero sí implican una transformación de los aspectos museológicos: la nueva museología y la museología crítica.

Así la nueva museología comienza a implementarse con rigurosidad desde 1980, aunque esto es posible sólo a partir de las experiencias previas ya puestas en práctica. Propone desarrollos orientados a la dinamización de las estructuras de los museos, a su sensibilización en relación a la sociedad y a incentivar su participación, a vincularse más con la educación y a incorporar nuevos aspectos (lenguajes, soportes, prácticas) en sus exhibiciones (George-Henri Rivière, 1993; Alderoqui y Pedersoli, 2011). Se plantean museos dinámicos, abiertos y participativos.

Las primeras experiencias, por 1947 (en la zona de Bretaña) y 1953 (en la ciudad de Gennevilliers) del museólogo Rivière, implican acercar la sociedad a los museos de manera diferente a la de los museos tradicionales; el campo de acción de éstos está conformado por tiempo, espacio, sociedad y el fuerte apoyo de la comunidad. En 1971, en reunión del ICOM²², se adopta la denominación de Ecomuseos para estos formatos (Laumonier, *op. cit.*) cuya característica principal es la gestión participativa, principalmente encarnada por las comunidades más próximas a esos emprendimientos. Se corre definitivamente al objeto de museo del eje central, para reemplazarlo por el ser humano, la noción de colecciones permanentes se suplanta por la de patrimonio comunicativo y colectivo, se amplía la acción al territorio, y se trabaja con el apoyo activo de la comunidad que se involucra desde la participación (Laumonier, *op. cit.*; Alderoqui y Pedersoli, *op. cit.*). La nueva museología establece bases concretas para repensar el rol social de los museos.

Por otro lado, la museología crítica que concibe a los museos como “espacios de diálogo, conflicto, tradición, contradicción, resistencia, colisiones, fusiones y transformación social” (Alderoqui y Pedersoli, *op. cit.*, 51) surge de la interdisciplina (con vertientes desde la antropología, sociología, comunicación, historia del arte, pedagogía).

Estos cambios traen aparejados, como consecuencia, un fuerte impacto en la cultura interna de los museos, pues éstos deben estar preparados para poder soportar las desestructuras, la dinamización, el trabajo en equipo, entre otros. La consecuencia de esto se traduce, además, a la posible transformación de los aspectos organizativos de un museo. Por ello es más probable que un museo pequeño tenga mejores capacidades adaptativas para estas transformaciones (Dujovne, 1995) que aquellos que cuentan con una larga historia (difícil de transformar) y/o una estructura rígida.

La distinción de esta línea museológica como crítica, también resulta de la interpretación filosófica de este término. Generar una crítica implica

22. Las siglas en inglés para el Consejo Internacional de Museos (*International Council of Museums*).

la exploración de las aplicaciones de algo (en este caso de la museología), pero en la búsqueda de la identificación de sus concretas limitaciones, o lo que es lo mismo, el establecimiento de aquellas problemáticas a las que no puede dar respuestas (lo que a su vez significa la intención, al menos, de pensar en qué tiene que cambiar esa museología). La museología crítica “[...] tiene que convertirse en un instrumento que posibilite nuevas intervenciones sobre el patrimonio en formas respetuosas y congruentes con la sociedad” (Alderoqui y Pedersolí, *op. cit.*, 52).

Esta línea plantea a los educadores como figura principal, dado que son quienes se preocupan por la adecuación del mensaje museográfico a los intereses y posibilidades interpretativas de los diversos públicos de un museo. Para el pensamiento crítico no importan tanto los dispositivos propios de los museos (sus espacios, sus objetos) como la dinámica que los programas educativos puedan aportar. El acento está puesto en la importancia de la palabra del museo y de los públicos, las que deben ponerse en sintonía para potenciar la reflexión (*ibíd.*).

Nos interesan particularmente estas dos corrientes (la nueva museología y la museología crítica) porque entendemos que nuestros intereses en el abordaje de los museos como organizaciones se relacionan estrechamente con estos propósitos y objetivos que estas líneas persiguen.

También resultan compatibles con la perspectiva semiótica que venimos abordando, y ésta podría redundar algún aporte concreto. En primer lugar nos permitiría advertir un reduccionismo, al decir que lo que hay que recuperar, en la relación educador-visitante, es “la palabra” (como plantean Alderoqui y Pedersolí, *op. cit.*). Sostenemos (desde la semiótica) que es un reduccionismo porque esa relación no se establece sólo a partir de la palabra, sino a partir de la vivencia experiencial de quien visita un museo²³, experiencia en la que intervienen diferentes semiosis (no sólo la palabra) en la producción de conocimiento. Proponemos, a partir de esta cuestión semiótica y de lo que ofrece la nueva museología, que lo que hay que recuperar es la participación (que implica a la palabra, pero no se basa sólo en ella), la que se da en el marco de ir a un museo, estar en él, recorrerlo, generar el intercambio con los mensajes producidos por los/ las educadores/as (los/las que también pueden estar encarnados por los/ las guías de un museo), con la posibilidad de que el visitante manifieste sus inquietudes, sus puntos de vista o genere nuevos interrogantes. No se debe olvidar que en los museos, además de la palabra, encontramos los objetos, las imágenes, los espacios, y toda expresión semiótica que es

23. Por ello es que no resulta lo mismo visitar un museo on-line, que asistir a uno y recorrer sus salas.

posible abordar y atender desde la perspectiva triádica que planteamos en el capítulo anterior.

3.2.3. Museos y educación

Los museos son considerados como espacios privilegiados para el desarrollo de lo que se denomina educación no formal, dado que sus objetivos están estrechamente vinculados con la comunicación de conocimientos relacionados al patrimonio que albergan y conservan (o que producen, como los museos de arte).

Estas mismas características son las que llevan a considerar que su vínculo con los diferentes niveles de educación formal, escolarizada, puede ser de gran utilidad. De hecho, la colaboración entre museo y escuela tiene antecedentes que datan de 1922 (Laumonier, 1993: 50). De los diferentes usos que los públicos diversos pueden hacer de un museo, el aprovechamiento de los servicios educativos de los mismos por parte de las escuelas, es uno de los más interesantes (Dujovne, 1995), pues implica el encuentro de diferentes lógicas, de diferentes expectativas, de diferentes formatos pedagógicos.

Lo educativo de los museos no sólo se plantea en relación con las escuelas. El vínculo que se establece con ellas es el primero que surge como ejemplo de lo educativo, pero también se desarrolla un proceso educativo en todo el público que visita uno. Y es justamente del crecimiento de la función de transmisión cultural de los museos y de la ampliación de sus públicos, que han surgido las áreas de servicios educativos: áreas particulares de los museos, generalmente dirigidas por personas formadas como educadores, o que han recibido especial tratamiento para afrontar esos intereses.

La presencia de los/las educadores/as en los museos y la preocupación (tiempo, dinero y otros recursos puestos al servicio de lo educativo) de alguna manera propone contrarrestar la crítica establecida por Bourdieu y Darbel (2004) en relación a la carencia de un sistema didáctico (y su negación rotunda por parte de los museos) y la ausencia de claves interpretativas por parte de los visitantes que se encuentran en un museo²⁴, pues el acento estaba puesto en el objeto en sí mismo, y no en las personas que los visitaban. La diferencia, como plantea Dujovne (1995) está justamente en brindar las claves interpretativas, con todo lo que debe acompañar el objeto, configurando un mensaje museográfico de otras características

24. Que recuperamos oportunamente en el apartado 3.1.1.

que contrastan con la vieja museología y lo vuelven más complejo. Algunos museos (el caso del Museo de La Plata es uno de ellos) se permitieron cambiar el “no tocar” por el “por favor, tocar” reconfigurando el mensaje de las salas, y transformando la experiencia de la vista.

El área educativa en los museos debe desarrollar estrategias para lograr motivar, abrir perspectivas, provocar preguntas, despertar la curiosidad, adaptándolas a los diferentes públicos. Sin embargo, el problema que se provoca es que los servicios educativos (que surgen para dar fin a la brecha planteada en el párrafo anterior, a propósito del trabajo de Bourdieu y Darbel) se generan *a posteriori*, después de que la sala se pensó, y se consideran como un “puente” entre ésta y el público. Sería interesante llevar “la problemática de la recepción a las discusiones previas de las exposiciones” (Dujovne, 1995: 56).

La actividad más difundida de los servicios educativos son las visitas guiadas. Se definen a partir del mismo nombre, ya que consisten en el acompañamiento de un/una guía, que orienta en el recorrido por un museo, y explica al/a la visitante qué está observando. Las formas de pautar una visita guiada son muy diversas, lo mismo que la propia metodología del guiado. Si prestamos atención a lo que las líneas de la nueva museología y la museología crítica plantean, se supone que la función del/de la guía debe ser la de un acompañamiento, una orientación, disparador/a de cuestionamientos e interrogatorios nuevos. Dado que las visitas guiadas sugieren *a priori* un recorrido, e imponen su propia velocidad, Dujovne (*op. cit.*) sostiene que se vuelven en una actividad contradictoria y propone que los servicios de guiado pasen a ser servicios de acompañamiento, evitando que se reciten guiones de memoria, cual si se tratara de la verdad absoluta. Dado que es imposible recorrer y asimilar todo lo que un museo propone de una sola vez, los guiados deberían prestar atención en no escolarizar las visitas, atender a los ritmos y tiempos de cada uno/a, y tener presente que el discurso de un museo no es aquel que se enarbola como la verdad absoluta y final sobre un determinado tema.

La visita escolar, como una actividad dirigida a un público específico de los museos, es una práctica particular que provoca un encuentro entre diferentes formas de considerar el aprendizaje y la visita al museo, generando, muchas veces, tensiones. Como herramienta pedagógica, la visita a un museo ofrece la posibilidad de profundizar temáticas específicas, si la actividad es organizada con la planificación adecuada. Para un museo (aquellos que disponen de programas especiales para escuelas, como por ejemplo el Museo de La Plata) la visita escolar es una actividad que también obliga a una planificación especial, en un horario específico y (de acuerdo a cómo se

paute) con recorridos puntuales. Si la visita escolar se formula adecuadamente, se convierte en una herramienta excepcional, ya que “[...] propicia la formulación de preguntas; puede ser la inauguración de una vocación o un eslabón con otros intereses individuales o grupales” (Tabakman, 2011: 82). Lo que también define el éxito de una visita escolar, es la posibilidad de producir reflexiones sobre lo exhibido a través de actividades específicas: “*talleres, valijas didácticas, salas especiales*” (Dujovne, *op. cit.*, 59).

Si la visita escolar es correctamente planificada, permitirá ajustar el guión a lo que el/la docente esté buscando, permitirá desarrollar interrogantes nuevos que permitan respuestas abiertas (y no a partir de mostrar una verdad), e incluso puede dejar abierta la posibilidad a intercambios futuros: nuevas visitas al museo, envíos de materiales específicos a las escuelas, o, por qué no, la visita del museo a la escuela, lo que consideramos que sería una actividad de extensión muy enriquecedora, y obligaría a los museos a desarrollar un papel proactivo.

3.3. EL MUSEO COMO ORGANIZACIÓN

En este apartado que iniciamos, nos proponemos avanzar sobre la caracterización y la reflexión en torno a los museos como organizaciones particulares. Dado que analizaremos temas organizativos específicos, tales como la misión y la visión (o los objetivos) de estas organizaciones, incluimos aquí algunos primeros análisis de nuestro caso de estudio: el Museo de La Plata.

Analizamos la definición de museos propuesta por el ICOM, y la contrastamos con la del Museo de La Plata, a partir de documentos y datos obtenidos de algunas entrevistas.

Si bien utilizamos metodología cualitativa de análisis del discurso, incluimos aquí sólo una introducción, ya que profundizaremos ese análisis en el capítulo seis (donde presentaremos reflexiones sobre las entrevistas realizadas al personal del Museo), durante el desarrollo de la semiótica simbólica (o de enunciados).

3.3.1. Problemáticas actuales de los museos.

Enfoque organizacional

La problemática museológica en la actualidad abarca grandes ejes conceptuales, y los museos, en su gran amplitud temática y su vastedad de objetivos, reúnen algunas características que permitirían hablar de ellos

con alguna generalización. La más fácil de identificar, quizá sea la regional, dado que los museos responden a las condiciones políticas, culturales y económicas de los lugares en los que están inmersos. Es habitual, entonces, encontrar referencias de los museos de Europa y algunos países de América del Norte, y referencias a los museos de América Latina. Podemos sostener que las diferencias al interior de países extensos, como Argentina, también son importantes (las realidades presupuestarias de un museo de la provincia de Jujuy no son las mismas que las de uno de Córdoba, Rosario o Buenos Aires). Sin embargo, el atravesamiento cultural los pone en relación concreta y es lo que permite considerar las posibilidades de generalización, diferenciación, comparación, etc.

Por lo tanto, definir qué es un museo en la actualidad, reviste la necesidad de hacer foco en diferentes cuestiones, en una gran cantidad de aspectos que se relacionan incuestionablemente.

Un posible punto de partida, al menos desde un ofrecimiento general ecuménico, es la definición de museo que ofrece el Consejo Internacional de Museos (identificado con la sigla ICOM por su nombre en inglés: *International Council of Museums*). El Consejo la propone como de “referencia dentro de la comunidad internacional”, y la desarrolla así: “Un museo es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y abierta al público, que adquiere, conserva, estudia, expone y difunde el patrimonio material e inmaterial de la humanidad con fines de estudio, educación y recreo”²⁵. De acuerdo a lo que se lee en la página web, el ICOM incorpora esta definición “conforme a los estatutos del ICOM adoptados durante la 22ª Conferencia general de Viena (Austria) en 2007”²⁶. Sin embargo, cuando se toma la definición que el mismo Consejo da sobre el concepto “Museo”, y que solamente incluye en el apartado Glosario, encontramos algunas diferencias:

Un museo es una institución permanente, sin fines de lucro y al servicio de la sociedad y su desarrollo, que es accesible al público y acopia, conserva, investiga, difunde y expone el patrimonio material e inmaterial de los pueblos y su entorno para que sea estudiado y eduque y deleite al público (ICOM, 2006: 14).

Como estas diferencias pueden deberse a situaciones de traducción al español, tomaremos la última definición citada, además porque es la que se encuentra en un documento específico de esta organización: su Código de Deontología. Allí también se aclara que es provisoria, se ajusta a la

25. [<http://icom.museum/quienes-somos/la-vision/definicion-del-museo/L/1.html>, accedido el 07 de diciembre de 2011].

26. *Ibid.*

interpretación del código y puede ser revisada por el ICOM si éste lo considera pertinente en algún momento.

De manera que el concepto principal MUSEO, está en relación con otros conceptos que el ICOM entiende que deben colaborar en su definición. Entonces la consideración de los museos en la actualidad gira en relación a varios aspectos que tienen que ver con: el patrimonio (material e inmaterial), el acceso, las posibilidades de colaborar con el desarrollo de la sociedad, y el educar a partir de la exhibición.

Entre los años 1969 y 1979 el ICOM revisó su definición de museos e incluyó la referencia explícita a la educación (Alderoqui y Pedersoli, 2011: 30). La educación y las figuras del educador o la educadora son fundamentales desde la perspectiva de la museología crítica, como expusimos en apartados anteriores (en este mismo capítulo).

En este marco se desarrollan las actividades de la mayoría de los museos. Como sabemos, los museos pueden ser muy variados, perseguir diferentes objetivos y tener diversas limitaciones: existen museos desarrollados en base a objetos (como los museos del automóvil), otros que incorporan en sus colecciones diversas temáticas, e incluso aquellos en los que los objetos han dejado de tener el peso específico para ser la razón de su existencia (como los museos de ciencias naturales, de historia, de antropología o de la combinación de éstas y otras disciplinas).

Por las demandas sociales, las que también están previstas en la definición de museos, estas organizaciones han dejado de ser catedrales del conocimiento, templos sacrosantos, recintos para el deleite en silencio reglamentado por el “no tocar”. O mejor, un museo que aún se plantee en relación a las definiciones citadas, no podrá ser hoy un museo, debido a que no podrá cumplir con los objetivos que de él se esperan en la actualidad.

Las principales problemáticas actuales de los museos, al menos en relación a Latinoamérica, podrían concentrarse en este grupo. Para ello es necesario considerar los valores culturales de las comunidades incluyendo los nuevos contenidos conflictivos; las implicancias de la cultura (incluso de su propia definición) y las políticas públicas; la construcción hegemónica de la identidad y la responsabilidad de la memoria; la asincronía de los museos entre presente-pasado-futuro (por lo cual resulta clave la revisión de sus objetivos); el estudio de los públicos (o las comunidades como propone la nueva museología) como orientador de las principales acciones, tomas de decisiones y definición de políticas museológicas y museográficas, estrechamente vinculado con las problemáticas educativas (Alderoqui y Pedersoli, 2011; Castilla, 2010; Dujovne, 1995). Muchas

de estas problemáticas se entrecruzan y relacionan cuando se las considera desde la comunicación organizacional.

Ernesto Gore (1999: 42) sostiene que las organizaciones museísticas han pasado desapercibidas para las teorías de gestión, por diferentes motivos. Uno de ellos es que se trata de organizaciones “*tranquilas*”. Un museo será una organización “*tranquila*” en tanto haga poco, o se lo considere desde los viejos enfoques (principalmente los que toman al objeto como válido por el objeto en sí mismo, presentando una museografía en la que la contextualización está ausente, y se espera que el visitante genere por sí mismo sus propias conclusiones, produciendo un mensaje sólo para especialistas y engendrando así la diferencia y la exclusión, como los museos de fines del Siglo XIX en Argentina). Los objetivos de los museos (que varían de acuerdo a su especificidad: de arte, antropológico, arqueológico, etc.) tienen relación con la cultura, con su gestión, son instituyentes de lo que se propone como marco de generación de una identidad (local, nacional, regional, etc.), y gestionan (trasladan, estudian, intercambian, conservan, resguardan) objetos, restos, materiales que dan cuerpo a esa cultura. Se trata de una gestión de la cultura materializada en diferentes aspectos, e intangibles en otros²⁷. En esas actividades se proponen modelos interpretativos que impactan en lo identitario, y como todo proceso de conformación de identidades deja afuera algo, de lo que se va a diferenciar, para proponerse de manera diferente a otra cosa. En este ejercicio se producen juegos de poder (Laclau, 1990, en Hall y du Gay, 2003: 19). Por lo tanto, los museos en la actualidad no pueden considerarse como organizaciones “*tranquilas*”, y el grado de complejidad alcanzado por éstas ha sido comparado con el de las Universidades (incluso en el mismo artículo de Gore).

Algunos museos en particular (como el que tomamos por caso de estudio) son gestionados por la Universidad, y están atravesados por las lógicas institucionales de esas organizaciones: en la toma de decisiones, en el estilo de la gestión, en la conducción, en la participación, en la ocupación de cargos, en la concepción de lo político, etc.

3.3.2. El Museo de La Plata: una primera aproximación

Antes de avanzar sobre el análisis de la misión del museo que estamos considerando, será necesario realizar una breve contextualización, y lo

27. Como por ejemplo la elipse que conforma el edificio del Museo de La Plata, la que evoca la idea y concepción originales de evolución bajo las que Francisco Pascasio Moreno, pensó a este museo. Estas ideas constituyen el patrimonio intangible del Museo de La Plata.

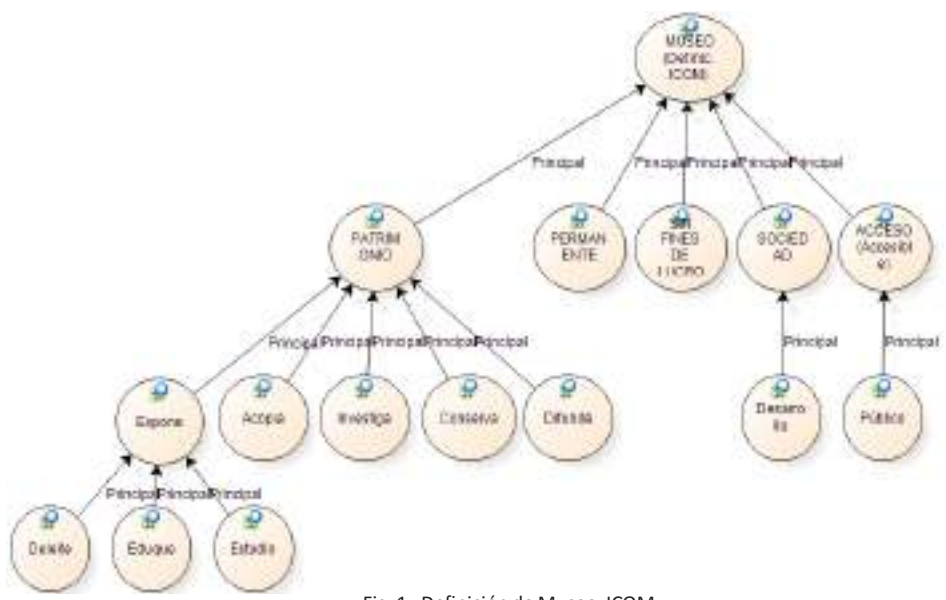


Fig. 1 - Definición de Museo, ICOM

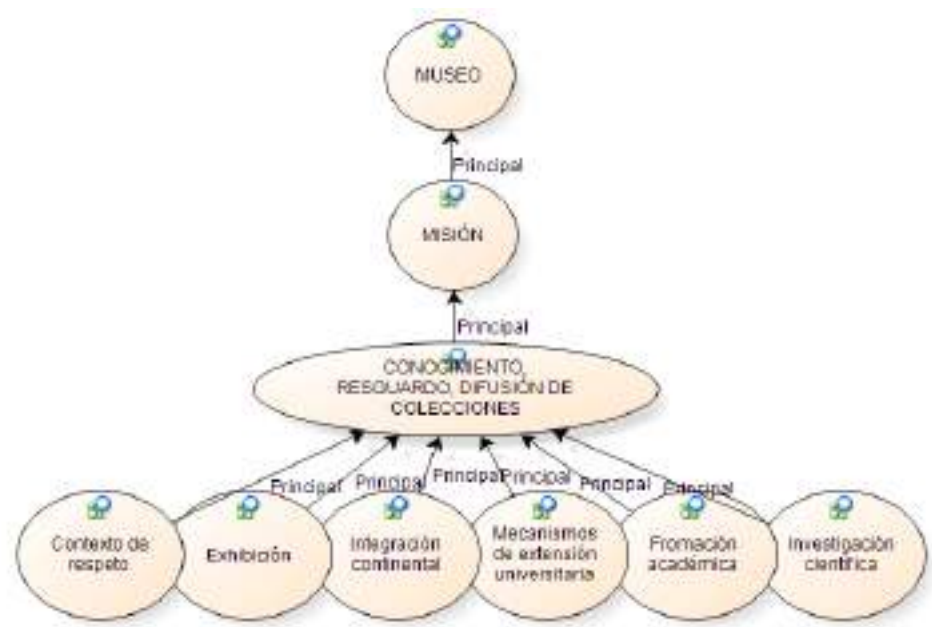


Fig. 2 - Misión del Museo en estudio

haremos a través de una descripción. Entendemos que esta conceptualización se completa con las referencias históricas que incluimos en el próximo capítulo.

El museo que tomamos fue fundado a fines del Siglo XIX, bajo el sello del evolucionismo como la máxima expresión de la antropología de ese entonces, ligada principalmente al fortalecimiento del colonialismo. Luego, el museo fue absorbido por la Universidad, y comenzó una serie de transformaciones importantes, que fueron complejizando su funcionamiento. Desde sus orígenes se fue consolidando como un museo de Ciencias Naturales.

Actualmente el museo ofrece un recorrido en planta baja que se desarrolla por más de diez salas, y continúa por otras seis en el segundo piso. También posee depósitos en el tercer piso y el subsuelo, laboratorios, oficinas administrativas, salas de reuniones, anfiteatro, algunas aulas, talleres, carpintería, entre otras oficinas. La coordinación operativa se realiza a partir de la dirección, quince divisiones científicas y una serie de unidades específicas: archivo histórico y fotográfico, unidad de conservación y exhibición, área educativa y difusión científica a cargo del servicio de guías, área de medios audiovisuales, mantenimiento y producción, área de seguridad, intendencia (abarcando limpieza, vigilancia y telefonía) y compras. Las áreas enumeradas son relativamente nuevas, y son resultado de un proceso de reordenamiento del museo que data de unos diez años de antigüedad, aproximadamente. En esta reorganización se crea el área de comunicación del Museo, que trabaja desde una perspectiva interna y externa, asesorando en términos de difusión y procesos de comunicación organizacionales.

En el artículo primero de la normativa interna (vigente desde abril de 2001) de este museo, se establece su misión:

[...] desarrollar el conocimiento, resguardo y difusión de colecciones representativas del patrimonio natural y cultural de América del Sur, a través de la exhibición y demás mecanismos de extensión educativa de los patrones y procesos en que se manifiesta dicha diversidad, asegurando al mismo tiempo mecanismos de investigación científica y formación académica en un marco de integración continental y promoviendo el análisis crítico de dicha integración en un contexto de respeto a la diversidad de pueblos, culturas y patrimonio natural.

Analizamos la misión de esta organización, porque consideramos que concentra los principales objetivos del museo que se estudia. Como tal, ha sido pensada y elaborada explícitamente por la organización, y puede considerarse como una herramienta de planificación. Es un mensaje formal de la organización.

Antes de avanzar sobre su análisis será necesario primero explicar, de

modo introductorio (puesto que desarrollaremos la metodología en el capítulo sexto) la perspectiva que utilizamos, para luego realizar la comparación con lo que el ICOM propone como definición de museos, contrastarlas, e intentar avanzar sobre algunas observaciones.

3.3.3. La misión del Museo de la Plata

Tomamos como referencia los trabajos de Magariños de Morentin (2008) para el análisis de los discursos que seleccionamos (la misión, otros documentos de la organización y entrevistas). El autor toma la perspectiva de Foucault (2004) y a partir de una síntesis entre la semiótica cognitiva y el análisis del discurso, desarrolla operaciones específicas para el análisis dentro de la perspectiva de la semiótica simbólica: la normalización de los discursos, su segmentación y la elaboración de definiciones contextuales que luego se agrupan en ejes, que permiten confeccionar redes secuenciales y contrastantes de los conceptos que interesen a una investigación²⁸ (Magariños de Morentin, 1998 y 2008).

Con estas operaciones elaboramos las redes conceptuales de la definición de museo del ICOM y de la misión del museo que estamos estudiando. Llegamos así a las redes representadas en las figuras 1 y 2:

Tomamos la definición del ICOM que se propone para el direccionamiento general de los museos. El Museo que investigamos considera esta definición como modelo de manera explícita, de acuerdo a lo que relevamos en las entrevistas. Por ello lo comparamos con su misión.

Para el ICOM el museo es una organización que se encarga de la exposición, investigación (conocimiento), conservación (resguardo) y difusión del Patrimonio. La misión del Museo que estudiamos tiene que ver, también con el resguardo, la difusión y el conocimiento, pero de sus colecciones. Si bien en la misión se especifica que son “colecciones representativas del patrimonio natural y cultural de América del Sur”, la diferencia puntual con el ICOM es que al considerar las colecciones, se está poniendo el peso en la cultura material, dejando en un segundo plano lo intangible o inmaterial. Esto se comprueba con algunas entrevistas a partir de las cuales se considera que al cambiar el contenido de algunas salas se está modificando la idea de continuidad evolutiva original en su mensaje general, difuminándose en su propuesta museográfica, “porque además esa concepción de Moreno es patrimonio” (fragmento de entrevista Ana), explicitada por su primer Director.

28. Como se puede apreciar en los desarrollos incluidos en el apartado correspondiente en el capítulo seis.

Otro contraste se produce al considerar cómo el ICOM propone su definición en relación a la sociedad: el concepto está vinculado al desarrollo de la sociedad que involucra al museo, y también se plantea en términos de accesibilidad a los públicos. En la misión del Museo que estudiamos la relación se establece a través de los mecanismos de extensión universitaria, y no hay una referencia directa a la sociedad ni a la accesibilidad a su propuesta museográfica. En el resto del documento se hace referencia a la sociedad sólo a través de estos mecanismos de extensión universitaria, pero la relación no está propuesta en su misión.

También se puede advertir que el tema del respeto por la diversidad de los pueblos se repite. Se puede proponer que el contexto histórico es el que ha llevado a la organización a redactar de esta manera su misión. La primera restitución (devolución de restos de un cacique a la comunidad aborigen de pertenencia) se realizó en 1994²⁹. Es evidente que esta problemática estuvo muy presente al momento del establecimiento de la misión de este museo.

Quizás sea oportuna la revisión de la misión, formulándola de manera más simple, clara, concreta, y a través de oraciones breves que permitan otra aprehensión de lo que se propone (la misión vigente está constituida por un solo párrafo conformado por una sola oración de siete renglones).

En la práctica efectiva podemos evaluar algunos de los conceptos que forman los sub-ejes de la red que representa la misión del museo caso.

En relación a las exhibiciones se puede sostener, a partir de lo analizado a través de entrevistas y observación, que se realiza un esfuerzo importante en la adecuación del mensaje de las salas a la sociedad, en términos de accesibilidad. No podemos evaluar acá si se realiza de manera apropiada (deberíamos recurrir a estudios de públicos, y esta investigación se concentra en problemáticas relacionadas con aspectos internos de la organización museo), pero podemos advertir que hay un trabajo consciente en lograrlo. Sin embargo esto no se pone en evidencia explícita en la misión.

Desde sus orígenes el Museo se ha planteado a sí mismo como latinoamericano, lo que tiene relación con su propuesta de integración continental. En el presente no está claro, en el discurso de la organización, a través de qué actividades la considera. Incluso, el hecho de que esté desarrollando una exhibición egipcia, contradice esta postura.

De acuerdo a lo analizado en el trabajo de campo, los mecanismos de extensión son los más problemáticos. El museo no se propone salir de sus

29. Estos aspectos históricos se presentan de manera desarrollada en el próximo capítulo.

puertas con actividades que impliquen una extensión en los términos que se plantean desde la museología crítica. Se articula con Extensión de la Universidad, pero el museo no debería reposar sólo en este aparato, sino generar sus propias líneas de extensión.

3.3.4. Primeras reflexiones

De acuerdo a los análisis que hemos podido realizar hasta aquí, podemos argumentar que la comunicación interna del museo que tomamos por caso de estudio se encuentra con un panorama que es el habitual en las organizaciones complejas: está fragmentada, existen departamentos estancos, y sus problemas se relacionan con intereses encontrados en un trasfondo político. Sin embargo y como sostuvimos en el primer capítulo, se debe entender que esta es la forma que la comunicación adquirirá, y la multiplicidad de interpretaciones es parte de su naturaleza.

La comunicación interna debe estar íntimamente relacionada a los objetivos (o misión) de esta clase de organizaciones, de características muy particulares, ya que estamos frente a la necesidad de la gestión cultural, como hemos visto. Por eso consideramos importante analizar la misión de este museo caso y contrastarla con lo que se propone desde el ICOM.

En la misión se pone en evidencia una distancia entre lo que el museo proclama y lo que hace. Esto también se advierte en opiniones relevadas a partir de las entrevistas. La intención es la de pensar en un museo horizontal, y desde una perspectiva democrática (el área de comunicación apunta a lograr un sistema de comunicación interno participativo). Pero sin embargo los relatos demuestran otra cosa: para muchas personas que trabajan allí “no hay comunicación”, “se hacen cosas sin consultar”, o “no se comunica todo” (volvemos a citar fragmentos de diferentes entrevistas, y problemáticas que se profundizarán a partir del análisis discursivo completo en el capítulo seis).

PARTE II

EL MUSEO DE LA PLATA:
UN ANÁLISIS SEMIÓTICO-COMUNICACIONAL

CAPÍTULO 4
AVANCES ANALÍTICOS:
DE LO ETNOGRÁFICO, DE LA HISTORIA Y
DE LA COMUNICACIÓN DEL MUSEO DE LA PLATA

4.1 REFERENCIAS ETNOGRÁFICAS

4.1.1. Trabajo de campo y observación

Iniciamos el trabajo de campo de esta investigación en el año 2009, con una primera actividad en conjunto con la responsable de la Unidad de Exhibición y Conservación. Ese trabajo resultó en una ponencia para un congreso de semiótica (González Pérez, Reza, 2009), y nos permitió entrar en contacto con parte del personal del museo y una de las Unidades preseleccionadas para la investigación. Esto implicó una primera y fuerte aproximación a las relaciones con el Museo.

Durante la segunda mitad del primer semestre del año 2010 mantuvimos una serie de reuniones iniciales con la Dirección y el Área de Comunicación Institucional, para exponer los objetivos de la investigación. En julio de ese año se nos otorgó una autorización escrita que nos habilitaba a ingresar al Museo para las actividades correspondientes a la investigación. En noviembre presentamos las notas correspondientes (avales de la Decana de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social, y del Director de la investigación) para iniciar un expediente en la Facultad de Ciencias Naturales y Museo como se nos solicitó desde la Dirección del Museo. Si bien las experiencias del 2009 fueron de gran utilidad como primera aproximación, la observación más rigurosa la realizamos desde los últimos meses del 2010, hasta el primer semestre del 2012 (mes de mayo). Desarrollamos las entrevistas en ese mismo período.

Logramos que nos incluyeran en el directorio de e-mails masivos: son correos electrónicos internos, que se envían desde el área de comunicación informando sobre diferentes actividades, horarios, cortes de luz, y otras cuestiones que revisten un interés organizacional amplio.

Focalizamos el análisis en los discursos y prácticas generados a partir de algunas áreas del Museo de La Plata, ya que, dada su magnitud, se planteaba de manera muy complicada lograr un registro en términos de totalidad³⁰. La estructura del museo se despliega en tres grupos de áreas: las vinculadas a la dirección del museo, las de conservación e investigación, y un último grupo conformado por biblioteca y publicaciones. El objeto de estudio de esta investigación implica tener una mayor consideración en las áreas más cercanas a la dirección del Museo, es decir, aquellas que

30. Por ese motivo realizamos un recorte, que se fue ampliando a medida que desarrollamos la investigación.

tengan mayor impacto en la comunicación interna, y en las decisiones que se tomen en relación a ella. Pero para ampliar el registro, también tomamos algunas de las áreas involucradas en los otros dos grupos, con el propósito de identificar contrastes en la forma de entender los procesos comunicacionales internos. De esta manera nos aproximamos a la Dirección; al Área de Comunicación Institucional; a la Unidad de Conservación y Exhibición (que incluye al Área de Diseño); al Área Educativa y Servicio de Guías; a la Unidad de medios audiovisuales; al Archivo Histórico; a Mantenimiento y Producción; y, finalmente, a Servicios Generales. Con las entrevistas tomamos conocimiento de la construcción que del Museo de La Plata generan algunas de sus divisiones científicas, lo que es otra apertura, debido a que no lo habíamos considerado en el proyecto inicial.

Varias personas entrevistadas solicitaron que mantengamos discreción sobre su identidad, y por ello generamos nombres de ficción para esos casos puntuales.

4.1.2. Entrevistas de aproximación (primeros contactos institucionales)

Las entrevistas iniciales que desarrollamos no fueron registradas en audio. Sólo tomamos notas sistemáticamente, y constituyeron el puntapié inicial de la investigación. Fueron cuatro:

1. Entrevista con responsable del Área de Comunicación Institucional. Realizada el 26 de octubre de 2010.
2. Entrevista con responsable del Área de Comunicación Institucional. Realizada el 03 de noviembre de 2010 (recorrido por el Museo, entrega de comunicado impreso. Subsuelo, y otros lugares del Museo. Tomas de fotografías de la señalética.)
3. Entrevista con la Directora. Realizada el 26 de octubre de 2010.
4. Entrevista con la Directora. Realizada el 03 de noviembre de 2010.

4.1.3. Entrevistas

Realizamos catorce (14) entrevistas en profundidad, de acuerdo al siguiente detalle. Entre paréntesis referimos las fechas de realización de cada una:

1. Entrevista Área de Diseño. (03 de noviembre de 2010).
2. Entrevista a María Marta (1). (06 de junio de 2011).
3. Entrevista a Analía. (21 de noviembre de 2011).
4. Entrevista a Claudia. (22 de noviembre de 2011).

5. Entrevista a Cristian. (02 de diciembre de 2011).
6. Entrevista a Emilio. (13 de diciembre de 2011).
7. Entrevista a Paulina. (13 de diciembre de 2011).
8. Entrevista a Laura. (15 de diciembre de 2011).
9. Entrevistas a María Marta (2). (14 de febrero de 2012).
10. Entrevista a Roberto. (28 de febrero de 2012).
11. Entrevista a Patricia. (28 de febrero de 2012).
12. Entrevista a Ana. (29 de febrero de 2012).
13. Entrevista a Silvia. (06 de marzo de 2012).
14. Entrevista a Irina. (08 de marzo de 2012).

Si bien desarrollamos cada entrevista de manera muy particular (de acuerdo al grado de confianza y acceso que cada uno/una e los/las entrevistados/as permitía), y preguntando sobre la actividad específica de cada entrevistado/a, partimos siempre de un cuestionario base que nos permitió asegurarnos abordar las mismas problemáticas en cada caso:

1. ¿Qué tiempo de existencia tiene el área/unidad en la que Usted trabaja?
2. ¿Cómo se comunica con otras áreas? ¿Cómo se comunica con la dirección? ¿Cómo se comunica al interior de su área/unidad?
3. ¿Cómo considera la comunicación en el museo? ¿Qué es para Usted la comunicación, y cómo es en el museo? ¿Cómo caracterizaría la comunicación del museo?
4. ¿Cuál es tu forma de comunicación principal: el canal de comunicación de preferencia?
5. ¿Con qué frecuencia usa estos canales? ¿Y el correo electrónico? ¿Utiliza otros canales o formas de comunicación? ¿Cuáles (tratar de abordar formales e informales)?
6. ¿Qué es el Museo de La Plata para Usted?
7. ¿Hacia dónde tiene que ir (transformarse) el Museo de La Plata? ¿Cómo tiene que desarrollarse?

4.1.4. Registros de campo

Las diferentes visitas que realizamos al Museo de La Plata bajo la intención de realizar observación se registraron de acuerdo al siguiente detalle:

1. 2010 1 – del martes 26 de octubre de 2010.
2. 2010 2 – del miércoles 03 de noviembre de 2010.
3. 2011 1 – del viernes 1° de abril de 2011.
4. 2011 2 – del miércoles 06 de abril de 2011.
5. 2011 3 – del lunes 11 de abril de 2011.
6. 2011 4 – del jueves 14 de abril de 2011.
7. 2011 5 – del lunes 06 de junio de 2011.

8. 2011 6 – del martes 13 de diciembre de 2011.
9. 2012 1 – del martes 28 de febrero de 2012.
10. 2012 2 – del domingo 04 de marzo de 2012. Visita guiada.

4.1.5. Registro de reuniones (audio y fotografías)

Durante un tiempo pudimos asistir a varias de las reuniones que se mantenían en la Unidad de Conservación y Exhibición, a propósito del diseño y desarrollo de la nueva sala egipcia. En detalle esos registros de audio (y también fotográfico) son:

1. 2011 (correspondiente al registro de campo 3, parte a) – del lunes 11 de abril de 2011.
2. 2011 (correspondiente al registro de campo 3, parte b) – del lunes 11 de abril de 2011.
3. 2011 (correspondiente al registro de campo 4) – del jueves 14 de abril de 2011.

4.1.6. Documentos

Por diferentes motivos (vinculados a los objetivos, principalmente) consultamos una serie de documentos de la organización. La mayoría fueron puestos a disposición por el mismo personal jerárquico del museo, pero otros (como el modelo provisorio de estatuto reformado del año 1999) fueron de muy difícil acceso. Consultamos:

1. Documentos del Área Educativa.
2. Documentos de la Unidad de Exhibición y Conservación.
3. Documentos provistos por un empleado del Museo en relación a la reforma de estatutos impulsada en 1999.
4. Documentos institucionales del Museo de La Plata (provistos por la Directora): como normativa interna, memorias anuales.
5. Fotografías de la señalética.
6. Diseños de señalética provistos por el área de diseño.

El capítulo que estamos desarrollando, y los dos siguientes, avanzan sobre el análisis de este corpus. Abordamos en primera instancia la historia del Museo de La Plata, para luego detallar su plataforma de comunicación interna. Ese mapeo descriptivo general de la comunicación nos conduce al análisis de los signos producidos en la organización, principalmente en dos capítulos: las imágenes que integran la señalización interna por un lado (capítulo quinto), y los discursos producidos a partir de las entrevistas, por el otro (capítulo sexto).

4.2. SOBRE EL MUSEO DE LA PLATA: HISTORIA

Comprender una organización, su realidad, su presente, obliga a conocer su historia. En el capítulo tercero contextualizamos el origen de los museos. Ahora nos toca profundizar la historia del Museo de La Plata, ya que su origen no fue espontáneo, y ha respondido a tradiciones que a finales del siglo XIX fueron muy particulares. Revisamos en esta síntesis y con ese propósito la historia de los museos.

Somos conscientes de que en este apartado abrimos diferentes temáticas que en otra clase de investigación merecerían mayor profundización, pero nos esforzamos aquí por una síntesis que permita explicar el presente del museo que estamos estudiando.

4.2.1. El Museo de La Plata

Francisco Pascasio Josué Moreno fue el primer director del Museo de La Plata. Él mismo relata sobre su creación:

[...] en mayo de 1884, recibí del entonces Gobernador de la Provincia Dr. Carlos d'Amico, el encargo de proyectar un museo que reemplazara en el mas corto tiempo posible al Museo público de Buenos Aires que iba á federalizarse en breve. Realizado ese acto el 4 de Setiembre de dicho año, el Exmo. Gobierno decretó con fecha 17 del mismo mes, “juzgando que el progreso de la Provincia así lo requiere”, la fundación del “Museo de La Plata”; y por otro decreto de igual fecha, la construccion de un edificio adecuado á ese objeto (Moreno, 1890: 13, [sic]).

Se realizaron algunas aperturas previas, hasta la apertura total al público en 1888 (Teruggi, 1994).

Francisco Pascasio Moreno nació en el seno de una familia que desarrollaba sus actividades en íntima relación con el comercio, las finanzas y la política. Su padre, Francisco Facundo Moreno, tuvo una importante participación en diferentes actividades económicas, muchas de ellas privadas, como en diferentes asociaciones y espacios políticos de la ciudad de Buenos Aires. Francisco Pascasio crece en el medio de estas relaciones, las que serían clave para poder solventar sus expediciones y constituir sus colecciones. Éstas relaciones entabladas por su padre, le permitieron a Moreno hijo, también, la aproximación a asociaciones socioculturales que le sirvieron para fortalecer una red de relaciones vinculada a los aspectos científicos (Farro, 2009).

El apoyo de su padre fue constante y se vio reflejado en espacios obsequiados a Francisco Pascasio para ubicar su biblioteca y su primer edi-

ficio para montar sus colecciones. También realizó las gestiones correspondientes ante Sarmiento para que se le otorgase a su hijo el título de Doctor Honoris Causa por la Facultad de Ciencias Físico-Matemáticas de Córdoba, en noviembre de 1878 (Farro, *op. cit.*, 42-43). Ante su escasa formación académica, el rápido reconocimiento académico de Moreno, potenciado por las relaciones políticas de su padre, produjo la crítica de la comunidad académica. En esos espacios ya había tomado contacto con Burmeister, Zeballos, Ameghino, y Holmberg.

Francisco Pascasio Moreno se consolida económicamente ocupando puestos importantes en las empresas de su padre, lo que le permite enfocarse en sus proyectos personales. Logra armar sus colecciones a raíz de la posibilidad de participar de diversas expediciones como agregado: su principal preocupación era incrementar su colección de cráneos (la que había sido caracterizada como incompleta, en sus primeros tiempos de coleccionista) y de objetos trabajados en piedra (como por ejemplo puntas de proyectiles). Estos materiales eran altamente demandados por los antropólogos franceses y alemanes embarcados en investigaciones de antropología comparada, el evolucionismo y la necesidad de demostrar la existencia de razas primitivas (Farro, *op. cit.*). Su relación con las personas que ocupaban lugares jerárquicos en los grupos aborígenes fue clave para el acceso a estos objetos y restos humanos: “[...] ya en 1874 Sarmiento lo había puesto en relación con el cacique Inacayal llevándolo al domicilio de Moreno en Florida 128. Allí Moreno agasajará al cacique y su comitiva y negociará los términos del apoyo local necesario para el desarrollo de la expedición.” (Farro, *op. cit.*, 48). Así lograba Moreno permisos y habilitaciones por parte de los “indios amigos”³¹ del sur de Argentina para sus recorridos y apropiaciones³². No todas las relaciones con las comunidades originarias fueron entabladas de esa manera: en su viaje al País de las Manzanas, Moreno no es autorizado a cruzar la cordillera, decisión tomada por un parlamento convocado por Sayhueque (Delrio, *op. cit.*, 42; Farro, *op. cit.*, 51). En 1876-7 integra, como agregado, la expedición que el Gobierno nacional realiza para explorar, con fines de colonización, la zona del río de Santa Cruz. Al regresar Moreno dona sus colecciones para la conformación del Museo Antropológico y Arqueológico de la provincia

31. Durante la conquista militar se identificaron diferentes perfiles: los que colaboraban con el Gobierno nacional eran considerados indios amigos.

32. Se sabe que años después el propio Inacayal repetía en los pasillos del Museo de La Plata “yo jefe, hijo de esta tierra, blancos ladrones... mataron mis hijos, mataron mis hermanos, robaron mis caballos y a la tierra que me vió nacer, encima prisioneros... yo enojado” (Ten Kate, 1904, citado por Pepe, Añon Suárez, Harrison, 2008: 26).

de Buenos Aires (Farro, *op. cit.*)³³. En 1879 es designado por el Gobierno nacional en otra exploración a los Territorios del sur, esta vez nombrado oficialmente como jefe de la Comisión Exploradora. Moreno desobedece las órdenes del gobierno y modifica el recorrido de la expedición, en un clima muy tenso debido a las frágiles relaciones que se establecían por entonces con las comunidades originarias, en el marco de las intervenciones militares. “Moreno y sus acompañantes fueron protegidos por los caciques Inacayal, Foyel, Utrac –hijo de Inacayal–, y los mestizos Hernández y Gavino, hospedándose en sus tolderías y visitando las del cacique Pitchulao” (Farro, *op. cit.*, 60). En ese marco Moreno es tomado prisionero por Sayhueque, quien lo utiliza para diferentes negociaciones con el Gobierno Nacional. A los pocos días Moreno logró escapar, regresó a Buenos Aires, pidió licencia de su cargo de director del Museo y viajó a Europa (Farro, *op. cit.*).

Estos relatos y fragmentos que hemos recuperado tienen por objeto dar cuenta de las posibilidades concretas de Moreno, ancladas en su gran capital social y en la manera en la que lo supo aprovechar. Las publicaciones de Moreno que resumen su actividad en las campañas y las vinculadas a otros momentos de su vida, se constituyen a partir de diferentes recursos retóricos que van construyendo su persona en relación a la imagen de explorador. Sus relatos son hagiográficos y colaboraron en ese fortalecimiento (volvemos a parafrasear a Farro, *op. cit.*)

Por la década de 1870 se desencadena una competencia por poseer cráneos de la Patagonia y la Pampa. Esto está enmarcado en el interés de la antropología del momento, lo que también llevó a Moreno a ser quien ponga a disposición gran cantidad de material. Son conocidas sus frases en relación al afecto generado por conseguir algunos cráneos de personas de alta jerarquía: “*Ya sabrás que tengo una buena cantidad de cráneos y que el Tigre Catriel está en mi poder, más seguro que en la caja grande del escritorio [...]*” (Moreno en carta a su hermano Josué de abril de 1875, citado por Farro, *op. cit.*, 47)

En 1884 el gobernador Carlos D’Amico, sucesor de Rocha, crea por decreto el Museo General “La Plata” (Flores, en Flores y Sempé, 2011), y Moreno es designado su director, por lo que debe interrumpir una expedición prevista para recorrer buena parte del país. Las colecciones del Museo Antropológico y Arqueológico de la ciudad de Buenos Aires son traslada-

33. Pone por condición ser su director vitalicio. Se funda por ley el 13 de noviembre de 1877 (Moreno, 1890:12). Después de muchas trabas por la oposición política a su creación, se inaugura al público el 1° de agosto de 1878 (Farro, 2009: 87).

das al Museo en La Plata, resultando escasas para la gran magnitud de la construcción (iniciada en 1884 y finalizada en 1889). Esas colecciones son sometidas a una programación museográfica diferente, con otros propósitos y alcances más vastos, por lo que debe acudir a compras, donaciones, canjes y nuevas expediciones al interior del país (Farro, *op. cit.*, 95).

El Museo de La Plata tuvo un gran crecimiento y consolidó un importante proyecto de investigación de mucha relevancia. En el mundo, es un momento en el que los museos encaran una apertura a la comunidad (Dujovne, 1995). Sin embargo, se dan diferentes etapas de crecimiento y estancamiento del Museo de La Plata. En 1890 el mismo Moreno advierte que el tamaño del Museo no es acorde al proyecto que él tiene en mente: “He sido tratado de megalómano porque he pensado dotar á mi Provincia natal de un gran museo dedicando mi vida á conseguirlo” (Moreno, 1890: 4 [sic]). En varias oportunidades de ese escrito deja asentada la advertencia de problemas espaciales. Aquí puede verse el relato del sacrificio personal, e incluso unas líneas antes plantea que “[...] mientras que el director, que aquí reemplaza al conservador, ha limpiado en mas de una ocasion los pisos, buscando al mismo tiempo los medios de llevar á adelante su empresa, próxima á naufragar” (Moreno, *Íbid.*, [sic]). Este escrito producido por Moreno, que aquí recuperamos, tiene como objetivo ser presentado ante las autoridades gubernamentales provinciales para solicitar mayor apoyo, por lo que también apelará al discurso nacionalista (otra característica habitual en su retórica).

Moreno se propone organizar el Museo de La Plata de manera dual, tanto para exhibición como para estudio: “[...] es necesario tener en cuenta que debiendo ser el Museo de La Plata, un “museo de esposicion”, al mismo tiempo que un establecimiento de estudio, (estando en esto de acuerdo con el deseo de Flower), la reunion de las materiales necesarios es mas dificil, porque el número de estos indispensablemente debe ser mucho mayor” (Moreno, *op. cit.*, 6 [sic]). Flower fue el director del Museo Británico de Historia Natural por ese entonces. También tomaría ideas del paleontólogo Alberto Gaudry vinculado al Museo de París, abierto al público en 1885. Pero es el evolucionismo de Flower el que permanece presente en el accionar de Moreno quien desde los inicios del Museo estructura el contenido de las salas a partir del anillo biológico “que principia en el misterio y termina con el hombre (...)” (Moreno, *op. cit.*, 14 [sic]) conformado por quince salas comunicadas entre sí. El estilo arquitectónico utilizado será el correspondiente a la época: neoclásico. La biblioteca empezará a desarrollarse con la donación de dos mil títulos que el propio Moreno hiciera al momento de su constitución.

De las propias palabras de Moreno podemos tener una descripción de la galería de antropología anatómica de los primeros años de esta organización: “Hay allí [en la galería referida] cerca de mil cráneos y ochenta esqueletos, nueve décimas partes de indígenas de la América austral, desde el hombre testigo de la época glacial hasta el indio últimamente vencido.” (Moreno, *op. cit.*, 21). Esta colección estaba conformada por restos de individuos de la Patagonia (la más importante en ese momento) y de otras regiones de la Argentina y otros países (del Norte de la Argentina, del Chaco, de San Juan, de Perú y Bolivia y de Canarias).

Fue un observador de las conductas de los visitantes, y si bien era consciente del papel educativo de los museos, su concepción concordaba con la de la vieja museografía, que consideraba que los objetos deben comunicar por ellos mismos, y el mensaje del museo era pensado para especialistas: sostenía que las personas consideradas incultas debían hacer el máximo esfuerzo por entender lo que observaban, dando por sentado que no se comprendía todo lo que se veía. Sin embargo, la función del museo era la de “cultivar” al pueblo. Esto permanece presente en el museo aún hoy, gracias a la conservación de la sala de osteología comparada, mantenida así para la reflexión del visitante en relación a las formas de exhibición de aquella época (González Pérez y Reca, 2009).

La concepción de museo que Moreno tenía en ese entonces era la de un centro de estudio para quienes estén interesados/as en investigar el origen de la humanidad en la región austral americana. Esperaba continuar incrementando el número de objetos y las colecciones a través de los viajes de exploración que por ese entonces mantenía el Museo de La Plata, y las que ya formaban parte de él eran las más importantes de la República e incluso fueron consultadas por especialistas europeos. Llegó a comparar su museo con la *Smithsonian Institution*. Sin embargo, ese museo imaginado por Moreno, bosquejado en las ideas y declamaciones que enunciamos, no llegaron a concretarse.

Farro (*op. cit.*) identifica dos momentos del Museo de La Plata en tiempos de Moreno. El primero está relacionado con la descripción que realizamos arriba, vinculado a la expansión de las colecciones del museo, por compra o como resultado de las exploraciones, y se extiende hasta 1892. La segunda etapa, que según el autor iría desde 1892 a 1902, está absorbida por la relación del Museo (y del propio Moreno) a la problemática de fijación de límites con Chile. Moreno pone a disposición del Gobierno nacional el Museo, como agente de exploración, siendo nombrado oficialmente como Perito en Límites en 1896. Por falta de especialistas y otras problemáticas, no se llegó a conformar la segunda parte del museo, con-

cebida para especialistas, quedando solamente la destinada a exhibición para el público en general. La nueva atención del Museo, puesta en la cuestión limítrofe, hizo que Moreno se ausentara por largos periodos de la ciudad, dejó trancos algunos proyectos institucionales, se produjeron diferentes conflictos internos y puso en evidencia la falta de un plan de tareas que coordine las distintas secciones del Museo y las colecciones. Esto fue reconocido por el propio Moreno, quien toma consciencia de que el haber asumido esas responsabilidades como perito lo ha desviado de sus tareas de dirección y cuidado del Museo (Teruggi, *op. cit.*, 26).

Estas etapas también influyen en la definición de la Sección Antropológica del Museo, ya que la primera estuvo bajo el criterio ordenador de Moreno, quien la orientó hacia la cuestión de los grupos originarios que habitaron, principalmente, el país. En 1896 entra en la nueva lógica que ten Kate le da a las colecciones, quien se vincula de manera azarosa (no planificada) y esporádica con el Museo, hasta su posterior designación en un cargo de importancia en el exterior. Un nuevo criterio se establece para esta sección cuando llega al Museo Lehmann-Nitsche en 1897; reagrupa las colecciones y encara el primer catálogo sistematizado (Farro, *op. cit.*).

En estos párrafos hemos intentado caracterizar el aprovechamiento de los diferentes capitales (social, económico, cultural, etc.) de Moreno, que dieron lugar a concretas condiciones de producción que le permitieron posicionarse ventajosamente frente a diferentes adversidades hasta consolidar el Museo de La Plata, el que se mantuvo bajo una agenda de actividades muy vinculada a sus intereses personales.

4.2.2. El museo después de Moreno

En 1906 el museo pasa a la órbita de la Universidad Nacional de La Plata, creada en 1905. En esta conflictiva coyuntura Moreno presenta su renuncia (Farro, 2009; Lopes, en Castilla, 2010; Reca, 2010; Teruggi, 1994: 28). La principal transformación que sufrió el museo por esta decisión fue la de la incorporación de la docencia y la investigación entendida desde el punto de vista académico y de altos estudios, a la vida interna de la organización. La Universidad Provincial había sido creada en 1897, durante la gobernación de Guillermo Udaondo. En 1904, Joaquín V. González, Ministro Nacional de Educación y Justicia comienza a proyectar para la ciudad de La Plata una Universidad Nacional “tipo Oxford” (Teruggi, *op. cit.*, 27), y el Museo de La Plata comienza a ser considerado en el marco de ese proyecto.

Siguiendo a Teruggi (*op. cit.*) se pueden identificar tres etapas históricas que caracterizan de manera diferente los períodos de la historia del Museo de La Plata desde Moreno. La primera, considerada entre 1884 y 1946, es orientada por cuatro personas con largos períodos al frente del museo, y sólo dos con períodos breves. Esta permanencia permite darle al Museo una conducción prolongada en el tiempo, y así se consolida su perfil institucional-organizacional y su reconocimiento internacional. Moreno es sucedido por Lafone Quevedo (1906 a 1920). Ya dijimos que en este proceso se incorpora la docencia universitaria y se desarrolla la investigación. También debe considerarse que se desencadena la primera Guerra Mundial, lo que dificulta los contactos con Europa. Roque Sáenz Peña recibe como donación de Andrew Carnegie una reproducción de un *Diplodocus* original, que ingresa al Museo en 1912, y que por su gran tamaño obliga a remodelar una sala para su contención. En esta etapa algunas salas se intentaron modernizar, principalmente en el período de la dirección de Joaquín Frenguelli (1934 a 1946). En 1940 los aspectos universitarios crecen considerablemente. Esta situación es evaluada por Teruggi de manera negativa, ya que para él los decanos-directores del museo deben dividir sus esfuerzos en la orientación de estos dos aspectos, resultando perjudicado el Museo, el que queda sin autonomía ni recursos propios.

Desde sus orígenes hasta 1940, el Museo atraviesa un primer momento del estilo de sus exhibiciones (Teruggi, *op. cit.*). Estaba caracterizado por la manera de exponer basada en acumular una gran cantidad de objetos por sala, cumpliendo éstas la función tanto de exhibición como de depósito. Eran museos concebidos “de especialistas para especialistas” (Teruggi, *op. cit.*, 48). La iluminación era natural (por ello la existencia de grandes ventanas, claraboyas y aberturas en los pisos), el efecto era el de impresionar por la cantidad, era difícil de disfrutar y el público no recibía explicación alguna (ni de manera oral, ni a través de rótulos escritos), por lo que debía sacar sus propias conclusiones, solo. Como explicamos en el apartado anterior, esta era la forma de pensar de los museos en sus orígenes, y el estilo se corresponde con el de la vieja museología. Al ser el único director por largos años, Moreno dejó planteadas las exhibiciones de manera coherente, aunque sin planificar cada sala hacia su interior. Durante mucho tiempo (50 años, aproximadamente) se modificó muy poco este estilo de exhibición.

La segunda etapa histórica estaría ubicada entre los años 1946 y 1984, en la que (según Teruggi, *op. cit.*) se consolida e incrementa la enseñanza y la investigación, pero se suceden en el Museo veintiún mandatos diferen-

tes. Las fuerzas vinculadas a diversas organizaciones tuvieron presencia activa en el Museo. La etapa está marcada por la oscura dictadura militar argentina, principalmente por el golpe de 1976 que tuvo consecuencias desastrosas en el País. El museo alberga, hasta la actualidad, diferentes placas que mantienen vivo el recuerdo de personas desaparecidas en los años que duró esa intervención. En este período, salvo contadas excepciones, los mandatos duran muy poco tiempo en el museo y no es posible definir la marcha de la organización, que se caracteriza por la inestabilidad político-institucional. A nivel general, en 1946 se constituye la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencias y la Cultura (UNESCO) (Laumonier, 1993). En ese mismo año se constituye el Consejo Internacional de Museos (conocido por sus siglas ICOM, por su nombre en inglés International Council of Museums), que se conforma como “una organización internacional, dedicada a la promoción y al desarrollo de los museos y de la profesión museal. Constituye una red mundial de comunicación para los profesionales de museos de todas las disciplinas y especialidades.” (ICOM Argentina, en línea). En 1958 se crea la sede argentina, pero recién en 1981 se constituye jurídicamente como asociación civil.

La tercera etapa, y la última considerada por Teruggi (pues finaliza la obra que venimos citando en 1988³⁴) se abre en 1984, y estaría dada por notables progresos museísticos y por el crecimiento institucional. En 1983 el país retorna a la democracia y esto trae consigo diferentes transformaciones, como el planteo de propuestas de promoción cultural, la discusión del concepto de cultura de elites, popular y de masas, la apertura del concepto de patrimonio (no sólo como un cúmulo de lo material, sino “[...]como una compleja articulación de saberes acumulados de una comunidad [...]”) y la creación de fundaciones vinculadas a estas problemáticas (como la Fundación Antorchas) (Dujovne, 1995: 22-23). En 1987, y para brindar apoyo a la acción cultural y de investigación del Museo, se crea la “Fundación Museo de La Plata – Francisco Pascasio Moreno”.

El segundo momento relacionado con el estilo de las exhibiciones, se podría incluir por estos años. Teruggi lo ubica entre el 1940 y el 1984, y es un momento en el que la forma de exhibir de los museos sufre una transformación profunda (lo que se inicia en el mundo entre los años veinte y treinta y se incorpora tardíamente al Museo de La Plata): se da prioridad al conjunto de objetos importantes, y se disminuye la cantidad de objetos exhibidos; se mejora la iluminación con técnicas artificiales; se utilizan

34. La de 1994, aquí citada, es la tercera edición.

técnicas comerciales para mostrar los objetos en vitrinas (como las de las ferias y las vidrieras); se comienza a contextualizar el objeto en relación a su entorno (surgen dos corrientes: el desarrollo de dioramas³⁵ en Estados Unidos; la contextualización en paisajes insinuados en Europa); se incorpora la tecnología para desarrollar modelos móviles (cuyo desarrollo, al igual que los dioramas, estaba limitado por lo presupuestario). Estos cambios se dan en un proceso de reformulación de la función pública de los museos, que pasan a considerarse como centros educativos, lo que requiere la adecuada contextualización de los objetos (con la información necesaria para su entendimiento y aprehensión), y comenzar a considerar al público en su heterogeneidad como el principal destinatario de una exhibición (ya no al especialista). El Museo de La Plata optó por la corriente europea, por lo que desde 1940 incorpora a sus exhibiciones los fondos naturales insinuados, sin el desarrollo (por lo menos hasta 1989) de un solo diorama (Teruggi, *op. cit.*, 71). Sin embargo, el peso continuó estando en el objeto en sí mismo, como ocurría con la sala de etnografía, con pocas modificaciones parciales (Reca, 2010).

El año 1994 merece ser referido, porque se produce un quiebre en diferentes concepciones del Museo de La Plata. Si bien los reclamos por parte de las comunidades originarias de Argentina por la devolución de restos de sus integrantes se inicia en los setentas, en 1989 el Centro Indígena Mapuche Tehuelche realiza los reclamos formales al Museo de La Plata por los restos de Inacayal³⁶ (Endere, 2011). El hecho sienta las bases para la reflexión seria de la problemática. Es recién en 1994 cuando se restituyen los restos del cacique Inacayal por Ley Nacional N°23.940 (Pepe, *et. al.*, 2008: 6) a Teka (Chubut). Sin embargo esta restitución se hace de manera incompleta, permaneciendo en el museo el cuero cabelludo y el cerebro del cacique (Pepe, *et. al.*, 2011). El cacique Panghitruz Güor (bautizado con el nombre cristiano de Mariano Rosas) fue restituido en 2001 a Leuvuco (La Pampa). Otro caso que tomó público conocimiento, más recientemente, es el de la devolución de los restos de la niña de la comunidad paraguaya aché, conocida como Damiana³⁷ (Krygi es su nombre original), en 2010.

35. Los dioramas fueron perfeccionados como “representaciones tridimensionales dentro de una gran vitrina o cubículo, en los que se colocaban en actitudes naturales los elementos a exhibir” (Teruggi, *op. cit.*, 69) confundidos con el fondo, efecto logrado por las pinturas que reproducían los entornos naturales.

36. Inacayal y Foyel fueron apresados en 1884 y trasladados a la prisión de El Tigre. Luego Moreno gestiona el traslado al Museo de La Plata (Pepe, *et. al.* 2009; Endere, 2011).

37. Damiana es apropiada por ten Kate en el marco de una expedición a Paraguay, ya que sobrevive al asesinato de toda su familia. Su cabeza es enviada a Berlín en el marco de la gestión de Lehmann-Nitsche (Pepe, *et. al.*, 2008).

En alusión a la verdad se restituyó un cuerpo sin cabeza (que se identificó como el de Damiana) y un cráneo sin cuerpo. Otra vez la restitución sería incompleta, pues luego se identificó su cabeza en un laboratorio de antropología de Berlín (Arenas, 2011). Recientemente, mientras escribíamos estas líneas, el Museo de La Plata comunicó a partir de un correo electrónico interno que el cráneo de Krygi fue restituido a la comunidad Aché. El cuerpo del correo del 04 de mayo de 2012, versa: “La Facultad de Ciencias Naturales y el Museo informan que el cráneo de Damiana o Kryygi fue restituido al pueblo Aché de Paraguay por el Hospital Universitario La Charité de Berlín, quien lo entregó al embajador de Paraguay en Alemania. Hoy, 4 de mayo, los restos son trasladados desde la Cancillería de Paraguay al Museo de las Memorias: Dictadura y Derechos Humanos donde serán velados por los mandatarios Aché y representantes de las comunidades indígenas”. Estos aspectos vinculados a las restituciones, se enmarcan en la ley Nacional N°25.517, sancionada y promulgada en 2001.

Muchos de estos temas son puestos a la luz por el Grupo Universitario en Investigación en Antropología Social (GUIAS) que desde la perspectiva de la antropología crítica comenzó a solicitar el retiro de restos humanos de las exhibiciones del Museo de La Plata, y la restitución de los mismos a los pueblos originarios de América (Pepe, et. al, 2009). En el año 2006 el Museo de La Plata aprueba el retiro de exhibición de los restos humanos de los pueblos originarios de América. Aún se exhiben restos humanos (una momia procedente de las Islas Canarias, y otras egipcias), pero se cumple con ese objetivo proclamado: no son americanas³⁸.

Este tema, que merece ser tratado con el respeto necesario y entendido en el complejo marco de las relaciones identitarias y de las persecuciones y asesinatos de integrantes de comunidades originarias en el marco de la consolidación de los museos del siglo XIX, merecería mayor profundidad pero escapa a los objetivos propuestos para esta investigación. Plantearlo, en el marco de las cuestiones institucionales del Museo de La Plata es necesario, pues está presente en los discursos del personal de la organización, lo que demuestra que queda atrás la antigua concepción que la organización tenía al respecto:

Hace pocos años, en 1989, cuando los descendientes y la tribu del cacique Inacayal solicitaron a las autoridades del Museo de La Plata la devolución de sus restos para rendirle homenaje y darle definitiva sepultura en el apartado valle

38. Esto fue constatado en una visita guiada que tomamos el domingo 04 de marzo de 2012. La referencia a la decisión del retiro de los restos humanos de las exhibiciones formó parte del guiado; igualmente la referencia a las momias que citamos. Profundizamos este tema en el apartado en el que se analizan las entrevistas desde la semiótica simbólica.

patagónico que lo albergó en vida, y vio su transcurrir como cualquier otro ser humano, hubo investigadores y profesores de esa casa de estudios que se opusieron en nombre de la “ciencia”, porque el Museo no podía sentar el precedente de desprenderse de “piezas” de sus colecciones (Introducción de Rex González, a Martínez Sarasola, 1992, citado por Laumonier, *op. cit.*, 23).

La relación Museo-Universidad se revisó prácticamente de manera constante en la historia más reciente del Museo de La Plata. En el año 1999 se planteó la posibilidad concreta de separación definitiva, en el marco de una situación muy conflictiva. Diferentes proyectos fueron considerados, incluso algunos para su ampliación, pero se priorizó la conservación del edificio (valorado ya como legado histórico y patrimonio cultural de la ciudad de La Plata).

A partir del año 2000 se produce lo que se denomina internamente la “profesionalización” del Museo de La Plata y comienzan a crearse diferentes unidades que constituyen parte del nuevo organigrama: Comunicación y difusión; Conservación y exhibición; Diseño y comunicación visual; Medios audiovisuales; Área Educativa y de Difusión científica (que incluye al servicio de guías, que si bien existía con anterioridad, fue incluido en esta área específica); Archivo histórico. Esto se agrega a los quince departamentos científicos³⁹ o divisiones⁴⁰ que ya existían: de Antropología; de Arqueología; de Etnografía; de Mineralogía y Petrología; de Geología; de Geología Aplicada; de Ficología; de Micología “Instituto Spegazzini”; de Plantas Vasculares; de Entomología; de Zoología Invertebrados; de Zoología Vertebrados; de Paleobotánica; de Paleozoología de Invertebrados; de Paleontología Vertebrados. Esta es la organización actual del Museo de La Plata. Veintiuna salas conforman las exhibiciones permanentes de este Museo. La planta mide ciento treinta y cinco metros en su eje mayor, y setenta en el menor. Espacialmente, está constituido por un rectángulo, con dos semicírculos en sus extremos. Consta de cuatro plantas y un entrepiso, con espacios dedicados a la exhibición, laboratorios, oficinas, biblioteca, talleres, servicios auxiliares y depósitos.

Si tomamos en cuenta la trascendencia de la decisión de iniciar procesos de restitución, y de lo fuerte que estos acontecimientos impactaron en las

39. Tomado del documento “Normativa para el Museo de La Plata” que detalla el reglamento interno de la organización.

40. La estructura del Museo de La Plata sufrió diversas modificaciones: entre 1889 y 1897 se estructuró en base a cinco secciones, en 1906 fueron cuatro escuelas (lo que fue inoperante), en 1908 se mencionan nuevamente cinco secciones, en 1913 aumentan a siete, en 1921 se denominan departamentos y son ocho, en 1948 los departamentos pasan a llamarse divisiones, y en 1988 cinco departamentos agrupaban tres divisiones cada uno, sumando dieciséis entre las quince científicas y una técnica (la de museología) (Teruggi, *op. cit.*, 123-125).

subjetividades del personal del Museo⁴¹, podríamos considerar el inicio de una cuarta etapa, sucesora de la última planteada por Teruggi. Esta cuarta etapa estaría caracterizada por la reorganización del museo en su estructura actual (la organización interna en unidades y departamentos que hemos referido). El Museo sigue dependiendo de la Facultad de Ciencias Naturales, pero ha creado nuevos edificios que han permitido ir trasladando actividades fuera del espacio específico original (como la nueva Facultad, donde se dictan clases, y los gabinetes y laboratorios – parte de los cuales ya están concluidos, y parte se finalizan mientras escribimos estas líneas). Sin embargo el último conflicto importante planteado a raíz de la propuesta de separación entre Universidad y Museo ha dejado cicatrices importantes a nivel interno, enfrentando sectores de manera irreconciliable.

La incorporación de nuevos aspectos museográficos también permitiría identificar esta cuarta etapa. Por otro lado, y en relación a las formas expositivas, podría considerarse como un tercer momento, con posterioridad al segundo y último planteado por Teruggi (1940-1984). Aunque con graves inconvenientes internos como acabamos de plantear, se ha apostado fuertemente y se han concentrado grandes esfuerzos en la conversión del lenguaje y los sistemas museográficos, añadiendo nuevas tecnologías y una multiplicidad de soportes y dispositivos. Pero, principalmente, se ha desplazando la idea de que el visitante debe incorporar conocimiento de manera lineal, por la concepción de un visitante activo que construye con la exhibición, la que más que transmitir un concepto acabado debe potenciar cuestionamientos (Reca, 2010). Las temáticas expositivas se comienzan a agrupar por ejes problemáticos y ya no por disciplinas. Las intervenciones de la Sala “La Tierra. Una historia de cambios” (con la que se inicia el recorrido; inaugurada en agosto de 2002), la Sala “Espejos Culturales” conocida como la “Sala de Etnografía” (inaugurada en 2007, y que incorpora puestas escenográficas⁴²) y la Sala “Ser y Pertenecer. Un recorrido por la evolución humana” (inaugurada en marzo de 2009) nos permiten demostrar lo que sostenemos. La nueva sala egipcia, que incluirá el material arqueológico más importante que resultó de la intervención del Museo de La Plata en el rescate del Templo de Aksha, en el momento de la creación de la represa de Asuán en Egipto, se está montando bajo estos criterios. En esta etapa también se desarrollan estudios de público, aunque no de manera sistemática, sino aislados.

41. El tema se hizo presente en muchas de las entrevistas realizadas a personas que trabajan en la organización, sin que el tópico forme parte del cuestionario previsto.

42. Lo que equivale, de alguna manera, a un diorama.

4.2.3. A modo de síntesis histórica

En este recorrido por la historia de los museos (desarrollada en el capítulo anterior) y por la del Museo de La Plata, hemos intentado recuperar los aspectos principales que, a nivel de organización, nos permiten entender cómo llegó el museo a ser lo que hoy es, y por qué. “Estar es venir hacia el ir”, sostiene Magariños de Morentin (2008: 405), y con él proponemos que en toda manifestación existe algo que forma parte de un momento anterior de la semiosis, y que al manifestarse en un presente lo hace de manera novedosa, transformándose, dejando de lado algunos aspectos e incorporando otros. Esto es importante porque permite entender cómo se generan las condiciones discursivas actuales⁴³. El planteo nos permite posicionarnos de una manera beneficiosa para poder considerar aspectos a futuro. De acuerdo a esta historia: ¿qué museo puede llegar a ser el Museo de La Plata? ¿En qué puede transformarse?

Sostenemos entonces esta hipótesis, de carácter metodológico: al atender la conformación de una organización y su historia, es posible entender sus transformaciones, y contar con la posibilidad de interpretar su presente.

Planteamos que el Museo de La Plata, en el imaginario de las personas, está vinculado directamente a su primer director. Esto forma parte de la identidad de la organización y de su imagen. De una manera similar, por el peso específico de la decisión pero principalmente por la carga simbólica, consideramos que las restituciones de restos humanos también impregnarán la imagen de esta organización, la primera en encarar estos temas en la Argentina. Puede plantearse que se han realizado de manera posterior a los reclamos, y que un museo debería anticiparse a estas solicitudes, pero sería parte de otra discusión. El tema de la restitución de restos humanos está presente en quienes constituyen el Museo de La Plata, el problema se ha comprendido, y en la actualidad es una organización que está preparada para afrontarlo.

La revisión histórica también permite poner en crisis algunos aspectos: el relato del héroe, la vinculación con una corriente antropológica que justificó el accionar del momento de la creación de los museos en América, entre otros que hemos planteado. Revisando esta historia es posible también observar que la relación entre museo y universidad fue siempre conflictiva, y no es exclusiva del pasado reciente del Museo de La Plata, ni de este museo solamente.

43. Tomamos la cuestión discursiva en un sentido amplio: la relación entre los diferentes discursos de una organización, tanto icónicos, indiciales, simbólicos o resultantes de estas combinatorias.

Proponemos considerar una cuarta etapa del Museo de La Plata, con inicios en el año 2000 hasta el presente, sucesora a la tercera planteada por Teruggi, iniciada en 1984. Esta cuarta etapa estaría caracterizada por la decisión de iniciar procesos de restitución (que, si bien se inician en 1994, se repiten con mayor frecuencia desde el 2001 en adelante), se retiran de exhibición los restos humanos de comunidades americanas, se incorporan nuevos aspectos museográficos y una novedosa concepción del visitante junto con estudios de público, aunque persisten enfrentamientos internos que dificultan el óptimo funcionamiento.

Por último, recopilamos de manera sintetizada las transformaciones de los aspectos museológicos y museográficos a lo largo de la historia, que presentamos en el capítulo anterior (tercero) y en este (cuarto), en el siguiente cuadro:

PERÍODO	REFERENCIAS / FORMAS EXPOSITIVAS
Antes de Cristo	Acumulación de objetos – valor simbólico.
Renacimiento	Colecciones principescas – poder de los mecenas. ACUMULACIÓN
Siglo XVII y parte del XVIII	Coleccionismo. Buen gusto burgués. Mostrar botines de guerra y lo reunido por las conquistas. INVESTIGACIÓN
Revolución Francesa	Se abren los museos al gran público. Egiptología: arqueología. TRANSMISIÓN CULTURAL
Siglo XIX	Transformación de los museos reales en públicos. Expansión del colonialismo: evolucionismo. Creación de los museos etnográficos.
Fines Siglo XIX, principios del XX	Progreso. Apertura a la comunidad. Museos como el lugar de la razón y la civilización.
	Creación de los museos de América (inspirados en los europeos, en un marco independentista y de la conquista militar: se repiten los procesos de colonización europea, pero dentro de los países independientes).
1884	Creación del Museo de La Plata. Marco de identidad nacional. Relación con las Universidades: impacto en lo educativo. La antropología exigía la acumulación de restos humanos para su comparación y la confirmación de diferentes razas a lo largo y ancho del planeta. Sobrevive la asociación entre bien público e historia natural que deviene del discurso francés.

	<p>La interpretación para F. P. Moreno: los objetos deben comunicar por ellos mismos, y el mensaje del Museo de La Plata era pensado por especialistas para especialistas.</p> <p>Primer momento del estilo museográfico del Museo de La Plata: 1884-1940, gran acumulación de objetos por sala (exhibición y depósito). El público debía sacar sus propias conclusiones.</p>
1920-1930	<p>Proceso de reformulación de la función pública de los museos: centros educativos.</p> <p>Transformación radical en el paradigma expositivo: disminución de objetos exhibidos; utilización de técnicas comerciales de exhibición; contextualización del objeto en relación a su entorno (dioramas: E.U.; insinuados: Europa); modelos móviles.</p> <p>Se considera al público heterogéneo; es el principal destinatario de una exhibición (ya no el especialista).</p>
1940	<p>Segundo momento del estilo museográfico del Museo de La Plata: 1940-1984, incorpora, tardíamente, los nuevos aspectos de la museología. Opta por la corriente Europea de contextos insinuados.</p>
1950-1960	Sistematización y desarrollo de los estudios de público.
1959	Aparece por primera vez la Nueva Museología.
1971	ICOM adopta la definición Ecomuseos.
1979	Aparece por primera vez la Museología Crítica
1980	<p>Se consolidan la Nueva Museología y la Museología Crítica.</p> <p>Nueva Museología: dinamización de las estructuras de los museos, sensibilización ante la sociedad, participación, vinculación con la educación, nuevos aspectos en exhibiciones.</p> <p>Surgen los ecomuseos.</p> <p>Museología crítica (interdisciplina): involucra al diálogo, conflicto, contradicción, resistencia, transformaciones. Impacta en la cultura de los museos.</p>
1984 al presente	<p>Tercer momento del estilo museográfico del Museo de La Plata: conversión del lenguaje y los sistemas museográficos, nuevas tecnologías y multiplicidad de soportes y dispositivos. Visitante activo: construye con la exhibición, la que debe potenciar cuestionamientos. Agrupamiento de temáticas expositivas por ejes problemáticos (ya no por disciplinas).</p>

4.3. LA PLATAFORMA DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL MUSEO DE LA PLATA: UNA PRIMERA DESCRIPCIÓN

La primera aproximación al campo puede ser más o menos complicada para quien investiga una organización, dependiendo de una serie de facto-

res como el conocimiento de su objeto de estudio (sea un fenómeno o un conjunto de fenómenos más o menos complejo), las relaciones previas que puedan legitimar la propuesta de investigación y las características del referente empírico (el capital de un campo específico, el científico, en este caso – Bourdieu, 2008), la proximidad con el objeto empírico, entre muchos otros que impactan directamente en la viabilidad de una investigación.

Las primeras experiencias de campo (observación y entrevista con la Dirección del Museo) permitieron el relevamiento de algunas características de la comunicación interna de la organización, que luego se fueron completando con la observación que pudimos realizar. Para ello se consideró pertinente partir de una descripción de la plataforma de comunicación interna. Piñuel Raigada (1997: 104-127) denomina así al conjunto de soportes que existen en una organización, y los ordena en relación con la periodicidad de su uso.

4.3.1. Aproximación a la plataforma comunicacional interna del Museo de La Plata

4.3.1.1. Dispositivos permanentes

El correo electrónico es un soporte que se utiliza permanentemente en esta organización. Las comunicaciones que tienen que ver con aspectos organizativos y que se sostienen (o se envían desde la dirección) a través de este canal se denominan internamente “comunicación masiva”.

Se utilizan tableros de anuncios o avisos impresos distribuidos en el Museo. Un lugar en el que se ubica esta información y se puede pensar como referente, es el bar, ya que se sabe que ese es el lugar al que acuden muchas personas, considerando, además, que no todo el personal tiene acceso a una computadora (por ejemplo, el área de carpintería).

Las señalizaciones (señalética o señalización del entorno, en relación con la identificación visual): carteles, avisos, rótulos, son importantes para la indicación espacial, y son referenciales internamente.

El teléfono también constituye un soporte de comunicación utilizado a diario.

No existe el formato de la newsletter, u otro similar; no se utiliza ningún soporte de comunicación virtual para chat (como MSN, o ICQ) y tampoco suele ser habitual la utilización de mensajes de texto por celular.

No existe la modalidad del buzón de sugerencias, pero se utilizan otras vías para esta comunicación (correo electrónico, o reuniones).

No existe una Intranet, y la Página web no tiene ningún propósito organizativo. Sin embargo existe un proyecto de desarrollo de una Intranet, que al momento de cierre de esta investigación no había sido completado.

4.3.1.2. Dispositivos de periodicidad regular

Existe la modalidad de la comunicación escrita, vinculada a temas organizativos que se envían periódicamente al estilo de Memorándums.

Las memorias anuales pueden considerarse un soporte de la comunicación interna, puesto que dejan un registro (de características oficialistas – por lo que debería contrastarse con otros discursos) de las principales actividades.

No existen en la organización soportes tales como periódico interno, revista, boletín, house organ, o folletos internos (sí destinados a los visitantes).

Tampoco existen manuales de orientación (también llamados de inducción), destinados al personal que se incorpora. Se acepta como una falencia, pero internamente se considera que no podría ser implementada una política como esta por diferentes motivos⁴⁴.

No existen informes periódicos, en relación a cuestiones internas de la organización.

4.3.1.3. Dispositivos de frecuencia ocasional

Piñuel Raigada se refiere a las reuniones de naturaleza organizativa, como dispositivos de frecuencia ocasional. En el Museo de La Plata se desarrollan reuniones con fines organizativos, pero de manera frecuente, por lo que debería considerarse como una forma comunicacional diaria. La directora, por ejemplo, mantiene varias reuniones al día con diferentes responsables de las distintas áreas de la organización. Lo mismo ocurre con las entrevistas individuales internas⁴⁵.

También se realizan reuniones de trabajo entre los integrantes de las unidades del Museo que estudiamos, que varían en regularidad, depen-

44. Aquí se hace referencia a factores culturales internos, por un lado, que tienen que ver con una tradición en la forma de trabajar, la que (según los primeros datos aportados) no permitiría esta implementación, ya que “siempre se ha hecho de otra manera”. Por otro lado, no existen tantas incorporaciones anuales, ya que los cargos en el museo dependen de la Facultad, y son designados por concursos. Si bien la incorporación de personal no es algo que sea habitual, sí se realiza, eventualmente, y en esos casos la organización no cuenta con ninguna política de inserción.

45. Esta situación permite tener una aproximación a las características de la concentración de actividades en la Dirección y a lo que se podría denominar como una problemática en la delegación. La dirección es consciente de ello.

diendo principalmente de la actividad de la que se trate (por ejemplo, asistimos a varias reuniones de trabajo en el marco del diseño de la nueva sala egipcia).

Se realizan dos celebraciones internas anuales, una en agosto y otra a fin de año. Participan docentes y no docentes, y se sostienen a partir de una colaboración mensual que realizan los empleados a través del “Club de empleados del Museo”.

En relación a las visitas especiales que pudiera recibir la organización, y repercutan internamente, no existe nada previsto. Sólo en algunas ocasiones en las que el Área de Comunicación Institucional toma conocimiento, se informa a la dirección para prever alguna recepción.

No se implementan seminarios o jornadas de estudio u otros eventos internos de manera que pueda afirmarse que sean ocasionales. Sin embargo en la organización se hace referencia a un solo seminario en particular, sobre restauración preventiva, que se toma como referencia porque fue una actividad que puso en contacto a responsables de diferentes áreas relacionados con la exhibición, habitualmente desvinculados.

En la organización no se utilizan audiovisuales para uso interno (u otro formato, por ejemplo CD-ROM). No se utilizan las videoconferencias. No se realizan actos o rituales de bienvenida para el personal que se incorpora. Eventualmente es la directora quien recibe al nuevo personal.

4.3.1.4. Dispositivos puramente ocasionales

No hemos identificado otros canales y soportes que no se hayan considerado en los puntos anteriores.

No es habitual tampoco la realización de encuestas internas. El Área de Comunicación Institucional se encuentra trabajando en la elaboración de unas encuestas internas, pero no hemos tenido acceso a ninguno de sus contenidos, y tampoco se implementó hasta el momento de finalización de esta investigación.

4.3.1.5. Otros soportes y documentos internos de relevancia

Otros documentos, que no han sido enumerados en estos puntos, también merecen ser tomados en cuenta, puesto que hacen referencia a aspectos de la organización y por lo tanto de su comunicación: la normativa interna, organigrama, plano de la organización, entre otros.

Los soportes detallados en esta plataforma vuelven a ser analizados, con una profundización que surge de las entrevistas. Este análisis se desarrolla en las redes conceptuales y contrastantes: COMUNICACIÓN – Interna – Soporte – Canal.

CAPÍTULO 5
IMÁGENES:
ANÁLISIS DE LA SEÑALIZACIÓN ORGANIZACIONAL
DEL MUSEO DE LA PLATA
A PARTIR DE LA PROPUESTA
DE LA SEMIÓTICA DE LA IMAGEN VISUAL
(SEMIÓTICA ICÓNICA)

5.1. INTRODUCCIÓN

En esta sección nos proponemos realizar el abordaje analítico de las imágenes que consideramos forman parte de la comunicación organizacional del Museo de La Plata. Para ello, y de acuerdo a los intereses de esta investigación, nos posicionamos en las líneas más próximas a la semiótica peirceana, intentando recuperar operaciones específicas.

El corpus seleccionado está constituido por diferentes imágenes materiales que, distribuidas en el Museo que estudiamos, conforman la señalización de la organización. Entendemos por señalización organizacional, o señalética, al conjunto de imágenes materiales visuales que orientan algún comportamiento en el contexto de la organización, por lo tanto se rigen en base a la producción de un nuevo conocimiento, utilizando otros que los productores de estos mensajes suponen que existen en la memoria asociativa del intérprete. Estas imágenes materiales están constituidas por componentes analíticos que poseen una alta convencionalización, por lo que se corresponden con las imágenes materiales visuales conceptuales, o, para ser específicamente peirceanos, imágenes que se corresponden con los legisignos icónicos (CP 2.258. Volveremos sobre el concepto más adelante). Como hacemos explícito, nos interesamos por incorporar la perspectiva semiótica con el objetivo de contar con operaciones específicas para el análisis de estas imágenes, por lo que nos alejamos, sólo en parte, de otros planteos más habituales de la señalética, como el que propone Costa, quien la concibe como la “parte de la ciencia de la comunicación visual que constituye un sistema codificado de señales y signos para la orientación de los actos de los individuos en espacios de acción” (Costa, 1998: 219). Algunas especificidades propias de la semiótica peircena nos separan de esta definición (como, por ejemplo, el sostener que la señal, junto con el índice y el síntoma, es una de las tres clases de signos indiciales: aquel que anticipa un hecho). Ya dijimos que se consideran estas imágenes como legisignos icónicos por incorporar a la forma las convenciones sociales, lo que nos acerca a la definición de Costa. Desde la semiótica también se comparte con esta definición la cuestión de la acción signica, o la performatividad que propone una imagen material como las que abordamos, lo que más rigurosamente se trata de la semántica de estas imágenes, y se denomina iconopoiesis (Magariños de Morentin, 2008). La semiótica permite una mayor apertura para el análisis de estas imágenes, ya que no solamente estarían constituidas por aque-

llas que “orientan los actos de los individuos en los espacios de acción” como sostiene Costa, sino que además proponen formas específicas para la manipulación de objetos, para su accionar, sugieren, exigen, prohíben, instruyen, estimulan a hacer o a no hacer, contextualizan o descontextualizan, entre otras funciones que se pueden denominar performativas.

Eco (1972: 23) se refiere a las “señaléticas altamente convencionalizadas” en un glosario de problemáticas que pueden ser abordadas desde la perspectiva de la semiótica. Sin embargo no abordaremos a la señalética desde el modelo de comunicación desarrollado en la obra que citamos. Lo que haremos es explicar, a partir de operaciones específicas, cómo se puede dar cuenta de la significación producida a partir de la interpretación de esas imágenes.

Hemos introducido una serie de conceptos sin darles definición, por lo que ahora nos enfocaremos en esa tarea. Pero primero detallaremos el corpus que se somete al análisis de las operaciones que presentaremos a continuación.

El corpus que analizamos está conformado por una muestra amplia de la señalización organizacional relevada en el Museo de La Plata (principalmente a partir del material facilitado por el Área de Diseño), y cuenta con las imágenes que enumeramos:

En formato JPG:

- (1) Cartel distribución general (Planta Baja y Planta Alta)
- (2) Distributivo en arcada izquierda (Parcial; Planta Baja)
- (3) Distributivo Planta Alta (Acceso a Planta Alta)
- (4) Distributivo en Planta Alta (Indicativo de Salas y Baños)

En formato PDF

- (5) Autoguiado-interior (para folleto visitantes)
- (6) Institucional 1 (General)
- (7) Institucional 2 (Sala Víctor de Pol. Exhibición temporaria)
- (8) Institucional-columnas
 - a. Entrada
 - b. Visitas Guiadas
- (9) Institucional-foyeu
- (10) Señalética-salas-4
- (11) Señalética-salas-9
- (12) Señalética-salas-14
- (13) Señalética-servicios 1
 - a. Baños Hombres
 - b. Baños Mujeres y personas en sillas de ruedas

- (14) Señalética-servicios 2
 - a. Biblioteca
 - b. Stand de Ventas
 - c. Primeros Auxilios
- (15) Señalética-servicios 3 (Sistema superficies de oclusión). Imágenes: a., b., c., d., e., f., g.
- (16) Señalética-subsuelo 1
- (17) Señalética-subsuelo 2
- (18) Señalética-subsuelo 3
- (19) Señalética-subsuelo 4
- (20) Señalética-subsuelo 5

Hacen un total de treinta (30) imágenes. También tomamos fotografías de diferentes lugares del Museo de La Plata donde estas imágenes materiales visuales conceptuales están ubicadas, es decir que fueron tomadas en el contexto específico –su ubicación actual– del Museo que estudiamos.

Esta investigación pone el acento en la comunicación organizacional interna del Museo de La Plata. Por ello, y a pesar de hacer referencia a toda la señalización organizacional, pondremos especial atención en aquella que está orientada específicamente a quienes trabajan en el Museo, y no tanto en relación a la que está destinada pura y exclusivamente a quien visita el Museo. En algunos casos la señalización puede orientar el comportamiento tanto de quien visita como de quien trabaja en el Museo.

5.2. SEMIÓTICA E IMÁGENES

Las imágenes son una preocupación importante dentro de la semiótica contemporánea. No existe una semiótica visual, sostiene Kinkenberg (2005), pues esto implicaría una serie de especificidades que deberían desarrollarse para darle entidad como un campo propio (separado de las otras semióticas que también podrían ser específicas: semiótica del gusto, semiótica auditiva, del tacto, etc.). Sin embargo una tradición de más de treinta años en desarrollos semióticos ha permitido que este campo se consolide, e incluso se institucionalice (existe una Asociación Internacional de Semiótica Visual que convoca a los principales referentes mundiales).

Las referencias internacionales que podemos dar son verdaderamente extensas, y la enumeración implica el riesgo de olvidar alguna, pero a modo de reconocimiento de un campo extenso debemos considerar a los trabajos de Fabbri, Nöth, Sonesson, Cid Jurado, Ruiz Moreno, Filinich, Dorra, Finol, entre otros/as investigadores/as de trayectoria en relación a las imágenes. A nivel regional, en producciones de países próximos a

Argentina, algunos trabajos como los de Hurtado Calderón (2000, 2009) que abordan las problemáticas de la imagen en la tv y el poder de las imágenes en Bolivia, o los de Santaella y Nöth (2003) en Brasil, en relación con la comunicación y los medios constituyen referencias concretas.

En Argentina la semiótica y la imagen se ha desarrollado ampliamente a partir de los trabajos de Güerri, Caivano y otros/as que al estar vinculados con la arquitectura implican el abordaje de la representación, de los espacios, del color (por ejemplo Caivano y Guerri, 1986; Caivano y Magariños, 1996; Caivano, 2006). Otros referentes del campo nacional como Fernández, Steimberg, Traversa, Carlón, Arfuch, Valdetaro, Cingolani, Cebrelli y Arancibia (entre tantos/as otros/as) desarrollan estudios que implican a la imagen en términos de representación, estética, práctica, medios de comunicación, nuevas tecnologías con una pluralidad de metodologías y vertientes teóricas que dan forma a la semiótica en el país. En la televisión y el cine también se ha trabajado de manera extensa (baste un ejemplo: Carlón, 2006). En esos proyectos participan una gran cantidad de investigadores e investigadoras jóvenes que dan continuidad a esas líneas⁴⁶.

La explicitación de algunos conceptos se vuelve necesaria para entender el desarrollo de nuestro análisis de imágenes, y la elección de esta perspectiva en la que incorporamos nuestro estudio. Por un lado se trata una aproximación al hecho visual desde la microsemiótica (Groupe μ , 1993). Estos enfoques se inician con la identificación de los componentes que integran la imagen, a nivel “atómico”. Se desarrollan a partir de conceptos a priori que son constructos teóricos y no objetos de percepción. Lo que esta familia semiótica propone es la identificación de las reglas y leyes a partir de las cuales se combinan y relacionan esas entidades atómicas, es decir, la búsqueda de la explicación de su sintaxis.

Por su parte la macrosemiótica trabaja en contraposición a la micro, tomando grandes zonas de las imágenes como enunciados. Y para estos análisis se elaboran conceptos *ad hoc* (ya no *a priori*). Aunque por definición un concepto *ad hoc* no es transferible, este problema se presenta en esta clase de enfoques: se transfieren a otros mensajes. Se basa en un método de lectura que considera a la percepción como un proceso sencillo (Groupe μ , *op. cit.*).

A pesar de las críticas que el enfoque de la microsemiótica ha recibido, vinculadas a que ese interés por la identificación de leyes produce estudios complejos que no llegan a dar cuenta de la imagen efectiva y se

46. Consideramos obligatorio hacer referencia a la investigación en marcha de Zelcer (2009) en relación a los dispositivos de Internet y a los sitios web desarrollados en torno al formato de video.

quedan en las grandes generalidades epistemológicas, el mismo Groupe μ propone orientar su trabajo en esta perspectiva, pues es la que le permite darle estatuto científico a la semiótica visual. Además, esta perspectiva es también la que permite generar operaciones específicas y particulares para la clase de semiosis que estamos analizando: las imágenes materiales visuales. La macrosemiótica es sintética, y la micro, analítica.

Otro aspecto a considerar, y que atraviesa esta propuesta, es el de la especificidad de las semiosis de la que acabamos de hablar. Principalmente es necesario diferenciar la naturaleza de las imágenes de la de las palabras. Es conocido el refrán que versa “una imagen dice más que mil palabras”. Nosotros no diremos que “dice”, sino que plantearemos que una imagen “muestra” (junto con Magariños de Morentin). Y no es que muestre más que lo que mil palabras puedan decir, sino que exige operaciones cognitivas diferentes para su interpretación (“muestra” de otra manera). Estamos acostumbrados a trabajar en el marco del imperio de la palabra, quizás por el gran desarrollo de los estudios lingüísticos (y el Groupe μ le asigna en esto particular responsabilidad a Barthes). Pero se ha demostrado que “la idea propuesta por los literatos de que el lenguaje es el código por excelencia, y de que todo transita por él mediante una inevitable verbalización, es falsa” (Groupe μ , *op. cit.*, 46). Y algunas expresiones nos permiten dar cuenta de ello, como, por ejemplo, la estructura química de algún elemento orgánico complejo, los tratados de zoología o la representación de la doble hélice del ADN. Para aproximarnos a nuestro corpus, ¿cómo damos cuenta a partir de (solamente) la palabra de un plano de un edificio? De manera contraria, por supuesto, existen fenómenos que sólo pueden representarse con palabras, y no con imágenes. Por ello nos interesa la semiótica de Peirce, pues el lógico se ha preocupado por generar una filosofía que permite profundizar estas especificidades.

Magariños de Morentin (2003, 2005, 2007, 2008, entre otros) hizo un esfuerzo constante por mantener activa su preocupación en relación a esta especificidad de cada naturaleza semiótica. Esto se comprueba en los desarrollos de las tres semióticas específicas, simbólica, indicial e icónica; la que estamos tratando es justamente esta última. En este sentido se integra en la línea del Groupe μ , y sostiene que no se aprende a ver (pues es parte de la facultad semiótica del ser humano, y, además, innata) mientras que sí se aprende a hablar; toda semiosis necesita de otra u otras para lograr la producción de significado (por lo tanto nada es reducible completamente a las palabras, siempre necesita de otras semiosis); las operaciones analíticas y de interpretación de las imágenes no son eficaces para el estudio de las palabras; en la misma semiótica de la imagen es necesari-

rio considerar diferentes operaciones para la interpretación de aquellas en las que prima lo cualitativo (plásticas), la referencia e identificación de lo existente (figurativas), y la convención o la norma que sugiere un comportamiento (conceptuales); entre otras.

Finalmente también es necesario aclarar, aunque a esta altura sea una redundancia, que el enfoque por el cual optamos es el de las líneas que dan continuidad a la propuesta de Charles S. Peirce. Es conocida su argumentación en relación a tres clases de signos (que ya hemos presentado): íconos, índices y símbolos. Para trabajar en relación a la imagen, interesa principalmente aquello que esté vinculado a la forma, y esto es una primeridad, por lo que se hablará, principalmente, pero no solamente, de ícono. “Firstly, there are likenesses, or icons; which serve to convey ideas of the things they represent simply by imitating them” [Primeramente, hay semejanzas (*likenesses*), o íconos; los que sirven para comunicar ideas de las cosas que representan simplemente imitándolas] (EP 2:5⁴⁷).

Magariños de Morentin retomó la propuesta peirceana, e incorporando otros puntos de vista desarrolló operaciones específicas para el estudio de la semiótica de la imagen, o semiótica icónica. Prestó constantemente atención a la necesidad de que éstas sean pertinentes, de manera que puedan explicar la forma en la que la significación se produce a partir de imágenes. En este sentido se alinea a las exigencias que el Groupe μ proclama para una semiótica específica de la imagen. Sus trabajos incorporan aspectos cognitivos de referentes tales como David Marr (1982) y Kosslyn (1996), entre otros que también recuperaremos en relación a conceptos específicos para reflexionar sobre la imagen.

5.3. SEMIÓTICA DE LA IMAGEN VISUAL. OPERACIONES ESPECÍFICAS

En materia visual, las organizaciones producen diferentes y vastos mensajes. La señalización organizacional es un grupo interesante para explorar (entre otros, como la publicidad, la identificación visual, etc.), y es en ello donde pondremos nuestra atención. Tomamos esta decisión porque se supone que una señalización se diseña considerando especialmente a las personas que recorren una organización, pues ellas serán sus principales destinatarios, y quienes pueden percibirlas sensorialmente. Entonces está íntimamente relacionada con la comunicación organizacional interna.

47. Estamos utilizando la forma habitual de referir los escritos seleccionados de Peirce en: The essential Peirce: *Selected Philosophical Writings*.

La semiótica icónica plantea a su objeto de estudio (su signo) como aquello a lo que se “[...] le atribuye la cualidad de suscitar en una mente la posibilidad de que se la considere como sustituyente de otra forma que no es la que se está percibiendo” (Magariños de Morentin, 2008: 220). Entonces las imágenes que nos interesan son aquellas que cumplen esta función, de estar en lugar de otra cosa, por lo que se pueden considerar como semiosis sustituyentes. En este caso la configuración del signo se da de la siguiente manera: (algo) una propuesta de percepción visual, (que está en alguna relación) considerada como representación, (por algo) destinada a la configuración de una forma, (para alguien) para su valoración por parte de quien la percibe.

Nos ocuparemos de las imágenes materiales visuales, las que deben ser diferenciadas de las mentales. Autores como Marr (1982), Kosslyn (1987, 1996) y el propio Magariños, distinguen estas imágenes, indicando que las mentales son las que se producen a nivel interno. Las imágenes que nos interesan son las materiales, pues es a partir de esa materialización que se puede desarrollar su análisis. Si bien las imágenes mentales pueden recuperarse (Magariños propone doce diferentes operaciones para la recuperación de las imágenes almacenadas en la memoria visual – 2008: 257-276), al hacerlo se materializan, y, por lo tanto, pueden trabajarse como imágenes materiales visuales.

Los objetos del mundo se constituyen como imágenes perceptuales (pueden ser percibidos por nuestros sentidos y ser almacenados como imágenes mentales), pero las imágenes materiales se diferencian de los restantes objetos del mundo (y en esto encuentran su especificidad) en su función como signo (o, como acabamos de afirmar, de semiosis sustituyentes): una imagen es una representación, destinada a la configuración de una forma, para su valoración.

Las instancias de aproximación y análisis a las imágenes materiales visuales, siguiendo a Magariños de Morentin (2008: 223-235), están en relación a la identificación (o la forma que adquieren las formas), la representación (o la identificación de existentes en las formas) y la interpretación (o la valoración de esas formas). Desarrollaremos este esbozo triádico en relación al corpus que hemos acotado al inicio del capítulo anterior.

5.3.1. Identificación

Las imágenes materiales visuales pueden estar constituidas para mostrar: cualidades, existentes, normas o la combinación de dos o tres de estos aspectos (que es lo más habitual). Pero a fines de producir la explica-

ción que nos interesa, proponemos ejemplos puros de estas imágenes, las que darían lugar a la identificación de tres clases de imágenes materiales visuales: plásticas, figurativas y conceptuales.

La imagen material visual plástica (qualisigno icónico) muestra puras cualidades visuales (color, textura o forma). “*A Qualisign is any quality in so far as it is a sign [...] a quality can only denote an object by virtue of some common ingredient or similarity; so that a Qualisign is necessarily an Icon*” [Un Cualisigno es una cualidad en tanto sea un signo (...) una cualidad puede solamente denotar un objeto en virtud de algún ingrediente común o similitud; de manera que un Cualisigno es necesariamente un Ícono] (CP 2.254, la traducción nos pertenece).

La imagen material visual figurativa (sinsigno icónico) muestra alguna (o algunas) analogía(s) con un existente. “*An Iconic Sinsign [...] is any object of experience in so far as some quality of it makes it determine the idea of an object*” [Un Sinsigno Icónico (...) es cualquier objeto de la experiencia en tanto que alguna de sus cualidades lo haga determinar la idea de un objeto] (CP 2.255, la traducción es nuestra).

La imagen material visual conceptual (legisigno icónico) involucra a las formas normadas (o la incorporación de la convención social a la imagen). Esta imagen muestra la forma de las relaciones normadas, formas a las que se define como réplicas de esas normas o leyes. “*An Iconic Legisign [...] is any general law or type, in so far as it requires each instance of it to embody a definite quality which renders it fit to call up in the mind the idea of a like object. [...] Being a Legisign, its mode of being is that of governing single Replicas [...]*” [Un legisigno icónico (...) es cualquier ley o tipo general, en tanto que requiere cada instancia de éstos para representar (*embody*) una cualidad definida que los haga aptos para actualizar (*to call up*) en la mente la idea de un objeto similar. (...) Siendo un Legisigno, su modo de ser es aquel que gobierna Réplicas individuales (...)] (CP 2.258, la traducción es nuestra). Como estamos ante la codificación de leyes y normas se debe atender a su vigencia como tales, en un determinado momento de una determinada sociedad.

Finalmente, la imagen material visual por combinatoria de las anteriores será la que resulte de la identificación de dos o tres de los aspectos enumerados. De acuerdo a lo que podamos establecer en el Reconocimiento de esas imágenes, las que se constituyen por combinatoria actualizarán diferentes clases de atractores, pero casi siempre predominará alguno. Los atractores implican avanzar sobre el reconocimiento, pero antes de hacerlo, iniciaremos las reflexiones analíticas de identificación sobre las imágenes seleccionadas en el corpus.

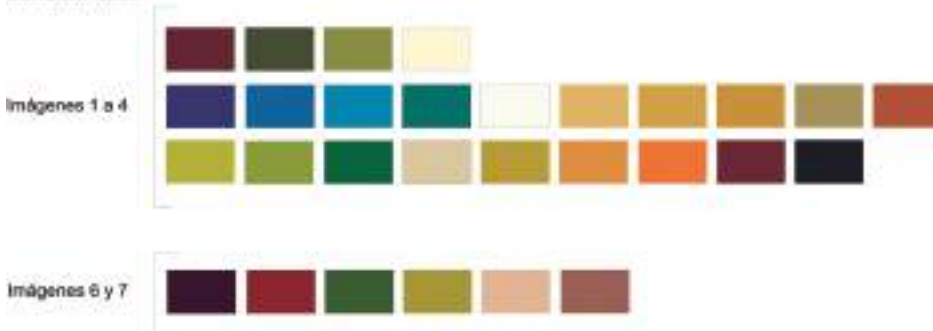
Un cuadro de Kandinsky podría definirse como una imagen material

visual puramente plástica, pues no configura ningún existente. En cambio uno de Holbein ya configurará una imagen que actualice un atractor existencial, tal como el rostro de una persona específica (como sucede también con, por ejemplo, “La silla” de van Gogh), por lo que nos encontraríamos frente a una imagen material visual figurativa. Finalmente, un cartel vial que indica que está prohibido estacionar un vehículo en un lugar específico, será una imagen material visual conceptual, dado que lo que en ella predomina es una norma o ley convencional, actualizando otra clase de atractores como veremos en el próximo apartado. En el caso de las imágenes que constituyen el sistema de señalización del museo de La Plata podemos decir que estamos, en principio, frente a imágenes materiales visuales conceptuales, dado que en ellas predomina la mostración de una sugerencia, una indicación, una prohibición, etc. Si bien muchas de ellas (como las imágenes 10, 11 y 12) incorporan fotografías que se pueden considerar específicamente como identificadoras de existentes (es decir, como imágenes figurativas), encontramos íconos que incorporan una norma (tales como palabras, flechas, el círculo atravesado con una línea transversal que en nuestra cultura actualiza rápidamente la indicación de que eso que la línea y el círculo ocluyen, está prohibido). También encontramos gamas cromáticas específicas, y la utilización del color para la identificación de espacios dentro de un plano. En conjunto, estas imágenes y los otros elementos estrictamente simbólicos: palabras, flechas, etc., sugieren un recorrido, aconsejan poner la atención en determinados objetos, y también prohíben. Por ello sostenemos que lo que predomina es el carácter conceptual. El resto del análisis nos permitirá sostener esto con mayor rigor.

CUADRO 1

Identificación aspectos plásticos, cualidades (cualsignos icónicos)

Gama cromática:





CUADRO 1

Identificación aspectos plásticos, cualidades (qualisignos icónicos)

Todas las imágenes del grupo 15



Imágenes 16 y 17



Imagen 18 y 19



Imagen 20



Efectos de transparencia:

Imagen 6



Texturas:

Imagen 6



Colores plenos (no hay degradés)
 En algunos casos se utilizan líneas (dibujos)
 En otros casos imágenes definidas (fotografías)



CUADRO 2**Identificación aspectos figurativos (sinsignos icónicos)**

Analogías con existentes:

Imagen 6



Imagen 7



Imagen 10



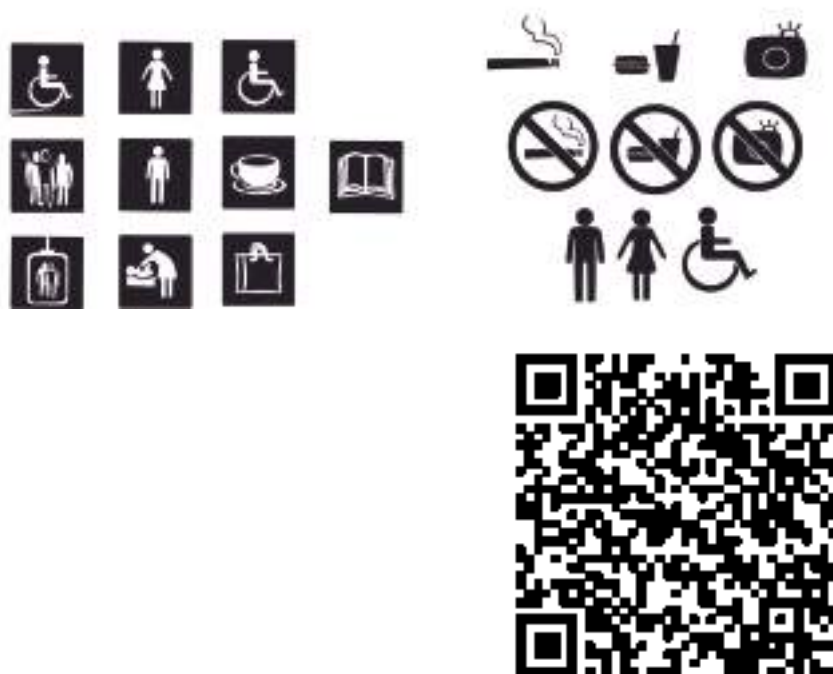
Imagen 11



Imagen 12



Imágenes figurativas (sinsignos icónicos). [Más adelante, en relación a la Interpretación, se verá que cumplen la función de legisignos icónicos: se han incorporado a un sistema]



CUADRO 2

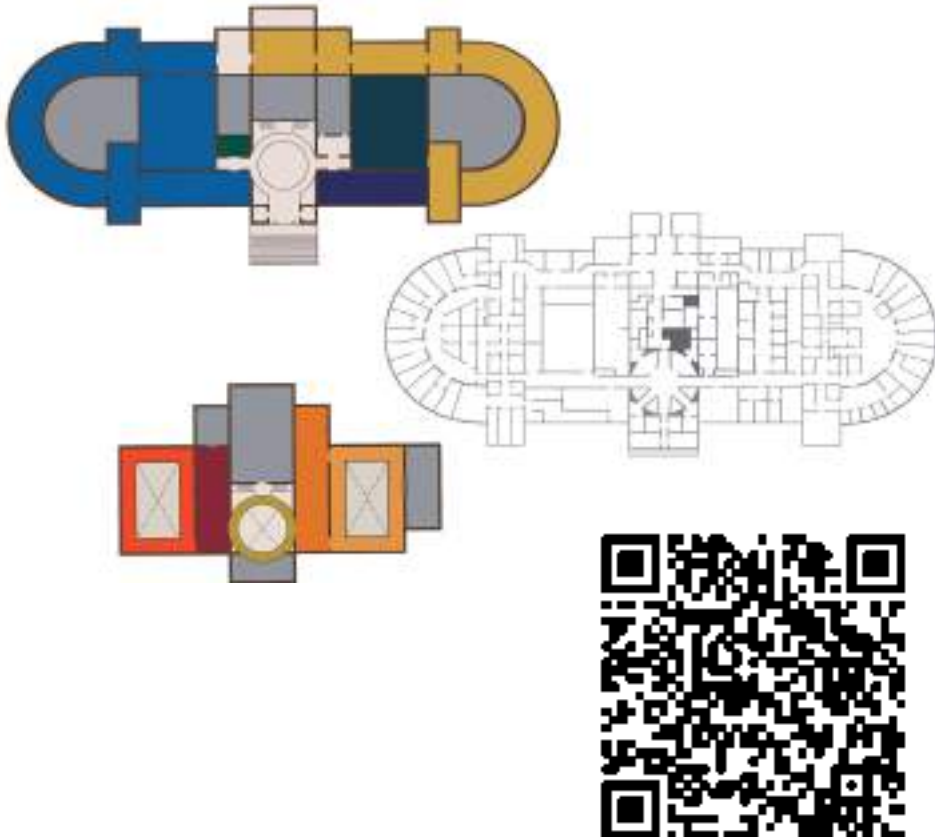
Identificación aspectos figurativos (sinsignos icónicos)

Analogías con existentes:

Imágenes figurativas (sinsignos icónicos). [Más adelante, en relación a la Interpretación, se verá que cumplen la función de legisignos icónicos: se han incorporado a un sistema]



Planos (en imágenes 1, 7, 9 a 12, 16 a 20). Se identifican como figurativos (Más adelante veremos que se corresponden con lo conceptual, ya que se trata de la conceptualización visual del espacio).



CUADRO 3

Identificación aspectos conceptuales (legisignos icónicos)

Incorporación de la norma en la imagen.

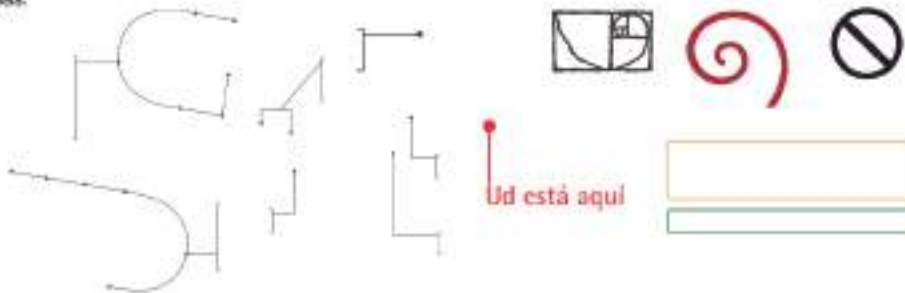
Elementos estrictamente simbólicos:

Flechas:



---> Plano de Evacuación

Lineas:



Letras:



Palabras:

FUNDACION MUSEO de LA PLATA
"Francisco Pascasio Moreno"

Planta baja

BUFFET

Hall

MUSEO de La Plata
UNLP | Facultad de Ciencias Exactas y Naturales

Paleontología | Paleontology
Paleozoico | Paleozoic
Mesozoico | Mesozoic
Cenozoico | Cenozoic

Misiones jesuíticas
Jesuit Missions

Sala Egiptia
Egyptian Hall

MUSEO DE LA PLATA
PLANTA BAJA
PLANTA ALTA
PRIMER PISO

Sala Antropología Biológica
Biological Anthropology

PUERTA
87 COLECCIONES
Zooología Invertebrados
Acceso 200m 87



CUADRO 3**Identificación aspectos conceptuales (legisignos icónicos)****Palabras**

		Zoología Zoology
		Invertebrados Invertebrates
		Entomología Entomology
		Vertebrados terrestres Land Vertebrates
		Vertebrados acuáticos Aquatic Vertebrates
		Osteología Comparada Comparative Osteology
Paleozoico Primer periodo del Mesozoico: Triásico		
	Arqueología Archaeology	Plano de Evacuación
	Latinoamericana Latin American	
	Noroeste argentino NW Argentine	 En salas In the Halls
Baños Damas Toilet Ladies	Baños discapacitados Handicap Toilet	Acceso Access
Baños Caballeros Toilet Gentlemen	Cafetería Coffee Shop	Servicio de Guías Guide Service
Cambiador de bebés Baby Changing Station	Stand de ventas Gift Shop	Ascensor Elevators
	Biblioteca Library	PERSONAL
	Primeros auxilios First aid	VESTUARIO

Los menores de 12 años deben ingresar y permanecer acompañados de un adulto.

Children under 12 will be admitted only if accompanied by an adult and must remain under adult supervision at all times.

Números arábigos: 1, 31, 32, 87, 89

Números romanos: XVI, IV, VII, II, VI



Antes de continuar y como acabamos de introducir un nuevo concepto (los elementos estrictamente simbólicos), vamos a definirlo. Influenciados por Magariños de Morentin diremos que éstos son componentes de las imágenes materiales visuales que no poseen ninguna referencia figurativa, tales como letras o palabras, números, flechas, líneas (continuas o punteadas como en el caso de las imágenes que analizamos), entre otras que se pudieran identificar.

5.3.2. Reconocimiento

La capacidad representativa de las imágenes materiales visuales, considerando la perspectiva peirceana que venimos recuperando, permite sostener que cada clase de estas imágenes actualiza, en la memoria del interpretante intérprete, unos atractores y no otros, que obligan a poner en ejercicio diferentes procesos cognitivos en cada caso. Por este motivo Magariños de Morentin (2008) habla de las semióticas de la imagen visual (en plural, no en singular), dando continuidad a la propuesta del Groupe μ .

Es en esta instancia, de reconocimiento, en la que se identifican los componentes constitutivos de esas imágenes que permiten actualizar atractores. Aquí recuperaremos las operaciones específicas para ello, y continuaremos con el análisis del corpus al que venimos refiriendo.

El concepto de atractor reviste una gran complejidad. Está vinculado a la memoria visual, en el sentido de que está conformado por determinadas representaciones mentales archivadas en esa memoria, las que se actualizan con la percepción de la imagen material visual propuesta. Para Magariños es un conjunto de formas que está organizado con cierta constancia, por lo que se puede hablar de la vigencia (contextual, es decir, para una sociedad en un momento determinado), ya que determinados atractores pueden perder vigencia en determinado momento. Si consideramos casos de imágenes materiales visuales puras, tendremos la posibilidad de identificar a los atractores que intervienen en el comportamiento mental requerido por las imágenes plásticas, figurativas y conceptuales.

En el caso de las propuestas preceptuales cualitativas o plásticas, lo que se está actualizando es un atractor abstractivo. Aquí es lo cualitativo lo que permite estructurar la imagen (qualisignos icónicos). La denominación de un atractor así implica considerar esa particular experiencia que se genera frente a una imagen puramente plástica (podemos volver al ejemplo de Kandinski), que como tal se produce de manera particular en cada intérprete, es imposible de traducir en palabras (o de cualquier otra forma), produciéndose de manera particular y privada. Los antecedentes de los estudios de Wittgenstein, Dennett y Peirce le permiten a Magariños hablar de esa semiosis privada, y denominar a estos componentes como *qualia*. Los *qualia* se corresponden entonces con la experiencia individual, son los componentes analíticos constructivos de estas imágenes (constituyen atractores abstractivos, como dijimos), y se producen sin reglas o leyes específicas (ni taxonomías), sino que se dan libremente.

Para el caso de las propuestas preceptuales existenciales o figurativas, y siguiendo los requerimientos de especificidad de cada imagen de los que

hablamos anteriormente, se propone un reconocimiento de estas imágenes a partir de la configuración de atractores existenciales. Aquí se considerará que la representación de las imágenes figurativas está basada en procesos de reconocimiento analógico. Estos atractores se actualizan en base a componentes analíticos tales como: marcas, ejes, y contornos de ocusión. Se consideran componentes perceptuales que configuran una forma agrupándose entre ellos hacia el interior y/o hacia el exterior. Aunque no agoten las posibilidades de estudio de estos atractores, son los que tomaremos en cuenta.

Para el Groupe μ una entidad, que sería un significante situado en un nivel n , puede descomponerse en subentidades en un nivel $n-1$, que constituyen a la primera. Una subentidad puede agruparse con otra subentidad en otro referente y de manera estable, correspondiéndose con tipos. A su vez, las entidades pueden agruparse en otro nivel $n+1$, y constituir supraentidades. Lo que aquí interesa es en realidad la forma en la que se puede descomponer una imagen, en subentidades, las que si se identifican de determinada manera pueden llamarse *marcas* (cuando se descomponen una cara en nariz, orejas, ojos; pero no se denominan a estas porciones de imagen como marcas en los casos que no designan tipos, y se describen como simples características formales: la organización de unas curvas y unas rectas que bajo cierta relación conforman una cara). Estas marcas determinan el significante icónico. Un determinante se constituye entre la subentidad con relación a la entidad, y un determinado a partir de la entidad con relación a la subentidad. Estas relaciones son dialécticas. Sin embargo, para el Groupe μ la articulación de estos determinantes en un significante posee un límite, y “Más allá de éste [se refieren al límite], las entidades que corresponden a tipos cesan de articularse en subentidades que corresponden a tipos subordinados. No obstante, es posible describirlas como el resultado de la articulación de manifestaciones icónicas complejas. Nosotros llamamos marcas a esas manifestaciones. Se definen por la ausencia de correspondencia con un tipo” (Groupe μ , 1993: 134). Magariños retoma este concepto, para la descomposición de la marca en los elementos constitutivos de los atractores específicos de las imágenes materiales visuales figurativas: existenciales. Y considerará a las marcas como “la mayor porción de imagen cuya percepción todavía no actualiza un atractor existencial” (Magariños de Morentin, 2008: 228). Rechaza aquí por completo la designación del “tipo”, ya que no se trata de la identificación de estas subentidades en relación a su ubicación en un sistema, lo que sí ocurre con las imágenes conceptuales.

Los ejes establecen información para el reconocimiento de la forma

de objetos, a partir de su disposición espacial (distribución de los ejes, con sus ángulos de inclinación respecto del eje principal, Marr, 1982), su orientación, y el tamaño relativo. Magariños también revisa críticamente este concepto y lo estabiliza al considerar que los ejes son las líneas que permiten la unión de las diferentes atractores hasta poder constituir la imagen que se estudia. Nosotros agregaremos que dada la posibilidad de que las marcas se agrupen hacia el interior y/o exterior, los ejes también permitirán el agrupamiento de las marcas hasta permitir la configuración específica de los atractores, los que también se agrupan al interior y/o exterior hasta configurar la imagen que interesa a los fines de la investigación/interpretación. Esta articulación, por supuesto, admite grandes variaciones posibles.

En sus estudios sobre la visión, David Marr (1982) se pregunta cómo pueden los contornos de una imagen monocular transmitir información no ambigua sobre una forma. Define a los contornos de oclusión como un contorno que se corresponde (en su representación) con una línea que permite identificar, por ejemplo, una silueta, permitiendo incorporar, además, una discontinuidad con el fondo. Para el autor “[...] *is simply a contour that marks a discontinuity in depth [...]*” [es simplemente un contorno que marca una discontinuidad en la profundidad] (Marr, 1982: 218, la traducción es nuestra). Estos contornos permiten la representación de la profundidad en una imagen de dos dimensiones, cuando un contorno aparece delante de algo, lo que podemos determinar por su función de oclusión de ese algo que no podemos ver (ya que permanece tapado –ocluído– por ese contorno). Para nosotros no se trataría sólo de un contorno, sino también y en algunos casos de una superficie, ya que dentro de ese contorno se delimita esa superficie de oclusión del fondo. No se analiza hacia su interior (lo que estaría vinculado a las marcas y atractores) sino que se identifica una forma sólo por su silueta (sus bordes o contornos). No lo confundimos con los contornos de superficie (*Surface contours*, Marr, op. cit., 226), los que representan alteraciones en una superficie a partir de los contornos irregulares (simulando ondas o alguna otra variación en una superficie bidimensional, sugiriendo la tridimensionalidad).

Los dibujos que Picasso elaboraba con luz, para las fotografías de Gjon Mili (en 1949) pueden ser un ejemplo de contornos de oclusión, pero no de superficies. En otras imágenes (como en las caricaturas de Quino) sí estamos frente a superficies de oclusión. En ambos casos, se configura la forma que actualiza un atractor existencial. De la misma manera podemos hacer referencia a la pintura callejera, y en particular a los contornos de oclusión que nos permiten actualizar, en nuestra memoria visual aso-

ciativa, el rostro de Julio López (nos referimos a las líneas que representan el contorno de su rostro, y sugieren la boina sobre su cabeza. Dentro de ese contorno no aparecen ni los ojos, ni la nariz, ni su boca⁴⁸).

Las imágenes materiales normadas o conceptuales permiten la actualización de un atractor que Magariños denomina simbólico. Estas imágenes se constituyen por la incorporación de la convención social (una norma o una ley) a la imagen. Estamos frente a legisignos icónicos, y en tanto tales el intérprete debe contar con el conocimiento previo necesario, social y vigente, para su correcta decodificación. Los atractores simbólicos que debe poseer el intérprete se organizan en un sistema (y si es sistema será virtual), y por tanto tienen el carácter de tipos: “Estos y su sistema pertinente preexisten, como estereotipos preconfigurados, en el ámbito social al que pertenece el intérprete” (Magariños, 2008: 226). Otra vez Magariños nos propone considerar la vigencia de los atractores, esta vez simbólicos por las operaciones mentales a que esta clase de imágenes conduce, por lo que su interpretación estará determinada por un momento específico en una comunidad particular. Además sugiere que al estar tan vinculados a la convención social, tienen un margen muy pequeño de variabilidad, y tienen por generalidad estar constituidos por una mínima cantidad de partes. Los componentes analíticos constructivos de estas imágenes son tomados por Magariños de acuerdo a lo que propone la Cátedra Fontana (1996: 40): la estructura de sostén y la morfología. Forman parte de ejercicios concretos para trabajar en relación a la resolución de signos complicados de parar (Íbid.). Proponen como primera instancia el trazado de la letra, con carbonilla usada de lado (en ángulo de 30° aproximadamente), para obtener su estructura de sostén. Luego, en una segunda instancia y cuando se la considera estable, comienza a definirse una tipografía particular a partir de las modificaciones en su morfología.

Más allá de que nos podamos apartar de la propuesta original, definiremos a la estructura de sostén como el esquema más general, simple y elemental de un tipo, a partir del que se lo puede reconocer sin ninguna modificación. A este tipo se le puede aplicar variaciones morfológicas diversas (de mayor o menor grado, dependiendo del tipo de que se trate), logrando modificar ese esquema básico, volviéndolo más particular y complejo (también dependiendo del tipo).

Hemos desarrollado los puntos vinculados a los atractores específicos considerando casos de imágenes puras, pero ya hemos dicho que lo más

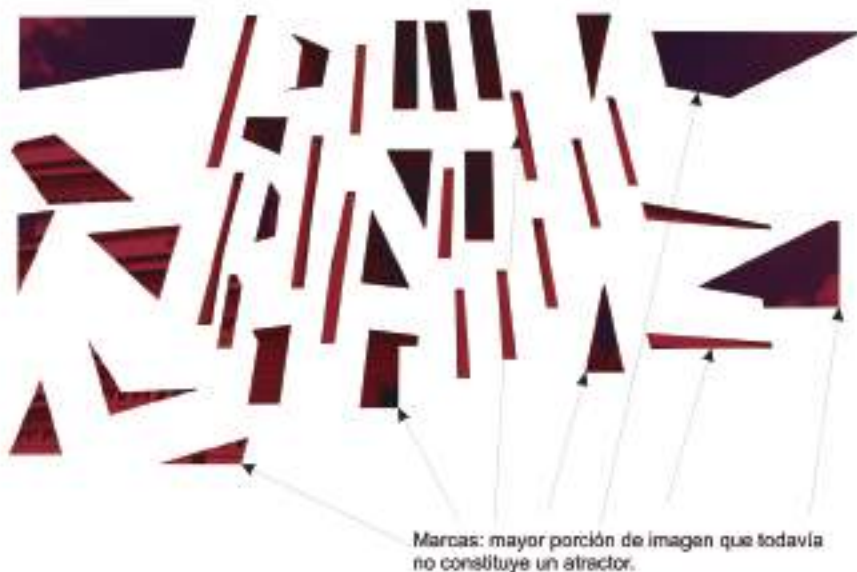
48. ¿Hace falta, acaso, alguna palabra para argumentar que se trata de Julio López y de toda la problemática de desaparición de personas en el marco de la dictadura militar argentina y con posterioridad a ella, con sólo ver el contorno de oclusión que actualiza su rostro en nuestra memoria asociativa?

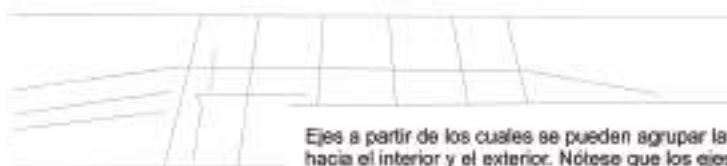
habitual es que se identifiquen imágenes que propongan la actualización de diferentes atractores, por la combinatoria de su naturaleza semiótica. En el caso de las imágenes que conforman nuestro corpus podemos realizar una identificación de aspectos plásticos (colores, trazos, la calidad de las imágenes, no hay degradés, ni escalas de grises, etc.) que pueden actualizar atractores plásticos (qualia), figurativos (las imágenes incluidas a partir de fotografías) que remiten a la forma de los existentes almacenadas en la memoria de los intérpretes actualizando atractores existenciales, y conceptuales, ya que remiten a tipos que ocupan un lugar en algún sistema. Sostendremos, por las operaciones mentales que estas imágenes proponen para su interpretación, que lo que predomina en ellas es la convención social, pues lo que persiguen es mostrar el lugar en el sistema que ocupan los tipos considerados. Pero además, lo que estas imágenes generan semánticamente es un efecto de sentido que involucra una consecuencia en el hacer: sugieren, niegan, etc. Eso es lo que trataremos de explicar con la aplicación de las operaciones en las siguientes imágenes de los Cuadros 4 a 10.

CUADRO 4

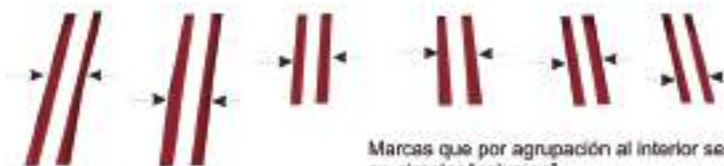
Reconocimiento. Atractores figurativos

Componentes analítico constructivos: marcas / ejes / contornos y superficies de ocusión, para constituir Atractores existenciales





Ejes a partir de los cuales se pueden agrupar las marcas hacia el interior y el exterior. Nótese que los ejes verticales son los que permiten agrupar las marcas que permiten la identificación de los atractores columnas.



Marcas que por agrupación al interior se convierten en atractor "columna".



Atractores existenciales: "columna".



Reconocimiento. Atractores figurativos



Los ejes permiten la unión de marcas que constituyen atractores.

Agrupamientos hacia el interior y el exterior.



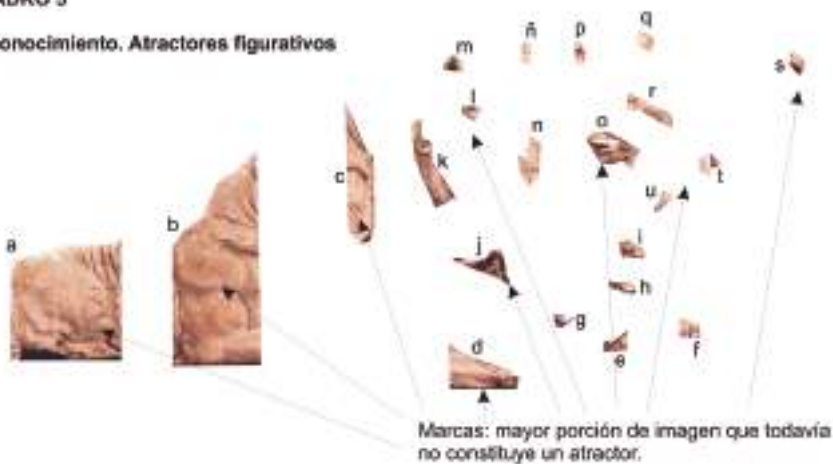
Superficies de occlusión: las columnas ocuyen el resto del edificio (que queda detrás). Permiten lograr la tridimensionalidad en una imagen 2D.



Reconocimiento del frente del Museo de La Plata

CUADRO 5

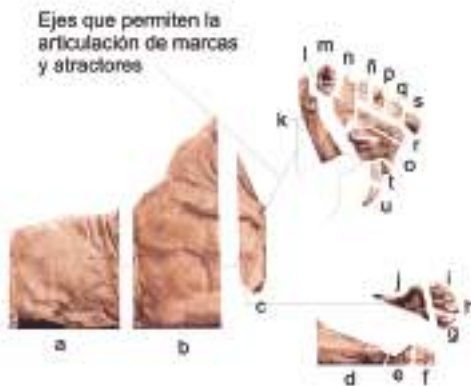
Reconocimiento. Atractores figurativos



Marcas: mayor porción de imagen que todavía no constituye un atractor.



Ejes a partir de los cuales se pueden agrupar las marcas hacia el interior y el exterior.



Marcas a, b, y c conforman atractor cuerpo (por combinación hacia el interior).

Marcas d, e, y f conforman atractor pata delantera (por combinación hacia el interior).

Marcas g, h, i, j conforman atractor pata delantera (por combinación hacia el interior).

Marcas k, l, m, n conforman atractor oreja (por combinación hacia el interior)

Marcas ñ, r, p, q, s conforman atractor cara (por combinación hacia el interior)

Marcas o, t, u conforman atractor boca-diente de sable (por combinación hacia el interior)

El atractor cuerpo, los dos atractores pata, el atractor oreja, el atractor cara, y el atractor boca-diente de sable, permiten el reconocimiento del simíodon o esmilodonta (por combinatoria hacia el exterior)



CUADRO 5

Reconocimiento. Atractores figurativos



Superficie de ocultación

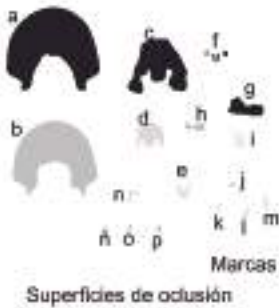


CUADRO 6

Reconocimiento de componentes analítico-constructivos existenciales
 Marcas; Atractores; Contornos y superficies de ocultación.

Grupo de imágenes A:

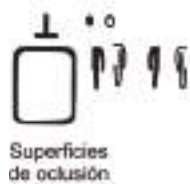


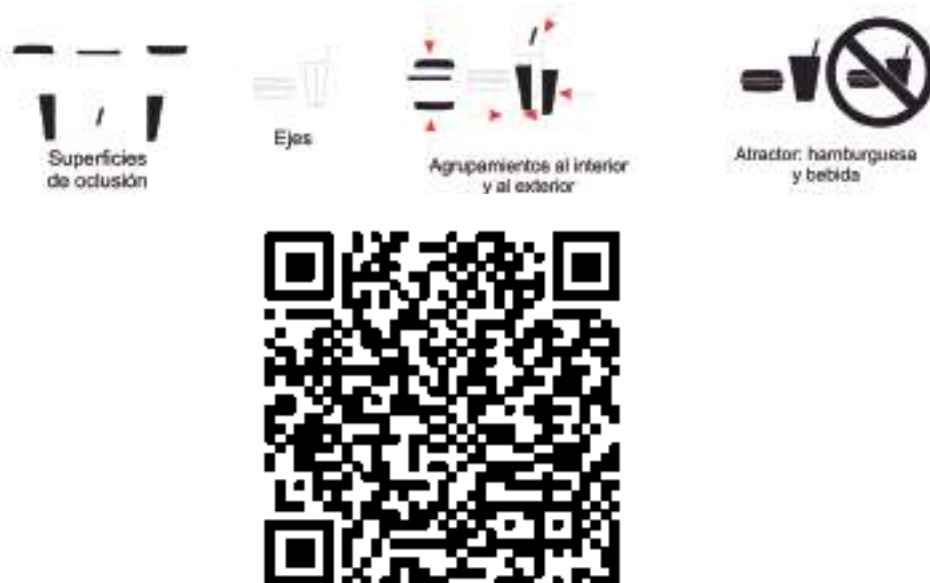


Los agrupamientos al interior (cola, cabeza, pata, por ejemplo) permiten identificación de atractores. Por agrupamientos al exterior configuran la imagen completa.



CUADRO 7
Grupo de imágenes B:



**CUADRO 8**

Reconocimiento de componentes analítico-constructivos conceptuales
Estructura de sostén; Morfología

	Estructura de sostén	Variación Morfológica (con la variante tipográfica y de cuerpo correspondiente en cada caso ejemplificado)
Letras:	A	A
Palabras:	Museo de La Plata	MUSEO DE LA PLATA
	Museo de La Plata UNLP Facultad de Ciencias Naturales y Museo	MUSEO de La Plata <small>UNLP Facultad de Ciencias Naturales y Museo</small>
	Paleontología Paleozoico Mesozoico Cenozoico	Paleontología Paleontology Paleozoico Paleozoic Mesozoico Mesozoic Cenozoico Cenozoic
	Sala Egipcia	Sala Egipcia Egyptian Hall
	En Salas	En salas In the Halls

Paleozoico
Primer periodo del Mesozoico: Triásico

Los menores de 12 años deben ingresar y permanecer acompañados de un adulto.

Puerta 87.
Colecciones.
Zoología invertebrados.
Acceso puerta 91

Planta baja

Planta alta

Paleozoico
Primer periodo del Mesozoico: Triásico

Los menores de 12 años deben ingresar y permanecer acompañados de un adulto.
Children under 12 will be admitted only if accompanied by an adult and must remain under adult supervision at all times.

PUERTA
87 COLECCIONES
Zooología invertebrados

PLANTA BAJA

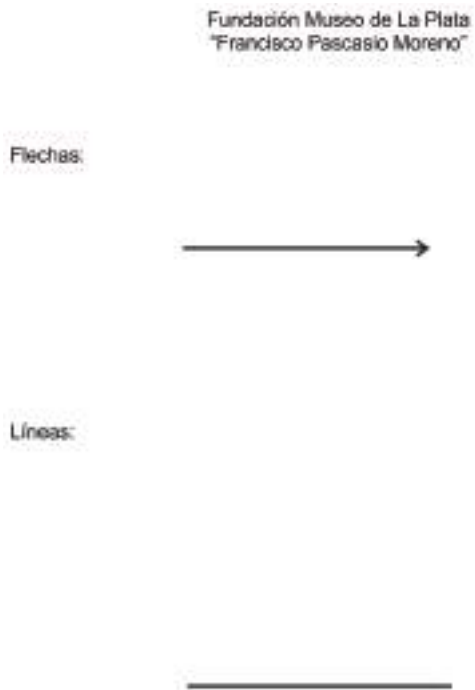
PLANTA ALTA



CUADRO 9

Reconocimiento de componentes analítico-constructivos conceptuales
Estructura de sostén; Morfología

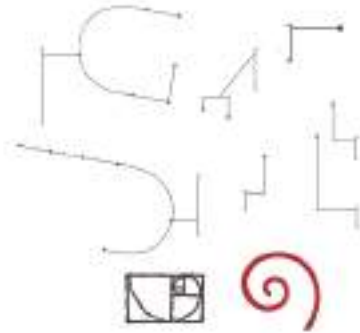
	Estructura de sostén	Variación Morfológica (con la variante tipográfica y de cuerpo correspondiente en cada caso ejemplificado)
Palabras:	Planta baja	Planta baja
	Buffet	BUFFET
	Hall	Hall
	Baños Caballeros	Baños Caballeros Toilet Gentlemen
	Cambiador de bebés	Cambiador de bebés Baby Changing Station
	Personal	PERSONAL
	Vestuario	VESTUARIO



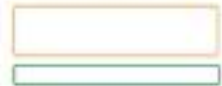
FUNDACION MUSEO de LA PLATA
"Francisco Pascasio Moreno"



--- Plano de Evacuación



Ud está aquí



CUADRO 10

Reconocimiento de componentes analítico-constructivos conceptuales
Estructura de sostén; Morfología

	Estructura de sostén	Variación Morfológica (con la variante tipográfica y de cuerpo correspondiente en cada caso ejemplificado)		
Números arábigos:	1, 31, 32, 87, 89	1	31	32
		87	89	118 135
Números romanos:	XVI, IV, VII, II, VI	IV	IX	XIV

Otras imágenes conceptuales:

Prohibir



Isologotipo



5.3.3. Interpretación

En un tercer punto, Magariños de Morentin propone tratar el efecto de sentido que permite actualizar una imagen material visual que con relación a otras semiosis vigentes (determinadas por un tiempo y una comunidad) permitirán la aparición de los discursos interpretativos. Esas otras semiosis también importan, dado que ninguna por sí misma puede ser suficiente para la interpretación. Por este motivo se puede sostener que las imágenes materiales visuales no significan por ellas mismas, sino que producen un efecto de mostración.

En cada caso (imágenes plásticas, figurativas o conceptuales) el efecto de mostración está relacionado con la actualización del atractor correspondiente, y de cómo queda éste (o el grupo de atractores) configurado para la percepción, que puede darse en un nivel de interpretación o también de eficacia creativa. Es importante recordar que cuando Magariños habla de “eficacia” se refiere a la vigencia de una particular semiosis, o de atractores específicos, los que pueden perder tal estatuto (pueden dejar de estar vigentes para una determinada comunidad, en un momento determinado) al transcurrir historia. Este proceso de mostración se puede identificar más claramente si se intenta responder qué es lo que el espectador, o la espectadora, necesita saber para interpretar la imagen que se presenta a su percepción visual.

En relación a las imágenes plásticas, si el semiólogo demuestra la preexistencia de un atractor abstractivo (*quale-qualia*) en la memoria del intérprete a partir de cuya relación extraerá el significado actual, podrá demostrar su eficacia interpretativa. Si, por otro lado, muestra la carencia de este atractor (falta de experiencia de esa sensación privada) en la memoria del intérprete, podrá dar cuenta de la eficacia creativa de la imagen.

Si el semiólogo demuestra la preexistencia de un atractor existencial en la memoria del intérprete a partir de cuya relación extraerá el significado actual, podrá demostrar la eficacia interpretativa de las imágenes figurativas. En cambio si muestra la existencia de una relación de semejanza-diferencia respecto a algún atractor existencial (en cuanto imagen mnemónica dinámica) disponible en la memoria del intérprete podrá dar cuenta de la eficacia creativa de dicha imagen.

Por último, y respecto de las imágenes conceptuales, si el semiólogo demuestra la preexistencia de un atractor simbólico en la memoria del intérprete a partir de cuya relación extraerá el significado actual, podrá demostrar su eficacia interpretativa. La eficacia creativa de la imagen podrá ser considerada si el investigador puede mostrar el lugar en el sistema correspon-

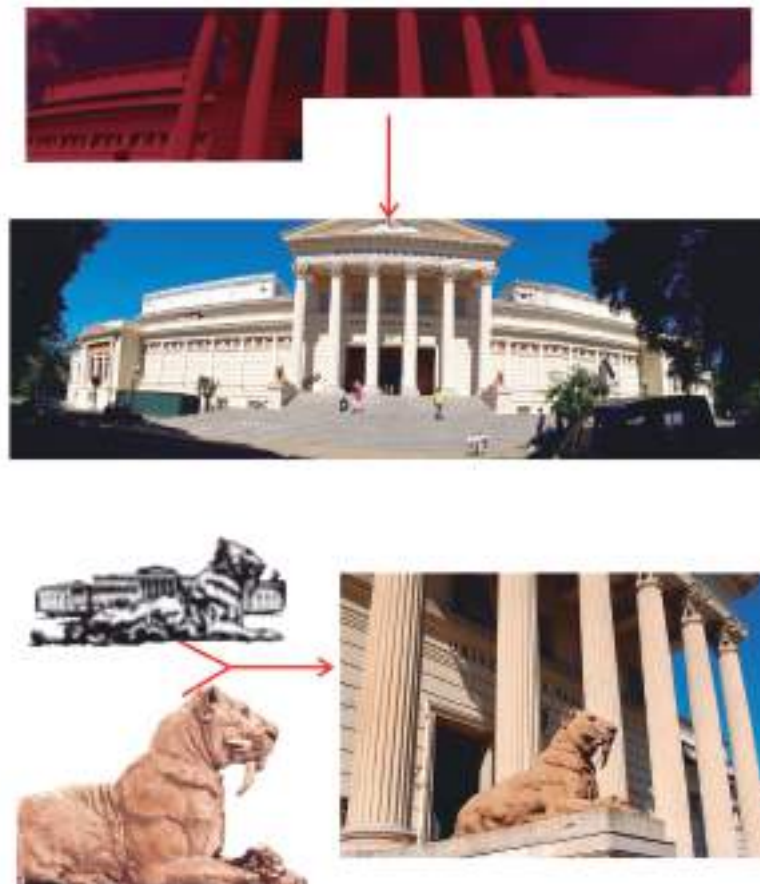
diente de percepciones visuales socialmente normadas donde este atractor simbólico se actualiza. Para ello este atractor debe haber sido previamente aprendido y haber estado disponible en la sociedad correspondiente.

Hemos reconocido una serie de imágenes como figurativas (las que presentamos en los cuadros 6 y 7). Sin embargo, éstas no cumplen la función de identificar a un existente en particular por lo que las podríamos considerar figurativas, sino que están cumpliendo otra función: la de identificar un lugar, la de explicar cómo hacer algo, las de prohibir, etc. Por ello el efecto de mostración tiene que ver con el lugar que ocupan en el sistema, lo que vamos a mostrar en las siguientes imágenes (cuadros 13 a 16).

CUADRO 11

Interpretación

Mostración de semejanza/diferencia, en la semiótica figurativa





CUADRO 12
Interpretación.
Mostración de semejanza/diferencia, en la semiótica figurativa





CUADRO 13
 Interpretación
 Mostración de un lugar en un sistema, en la semiótica conceptual



Identifican salas específicas

Imágenes 1 a 4, 5, 8, 9, 10, 11 y 12



Identifican espacios
Especifican servicios disponibles:
Prohíben acciones concretas



Identifica a la organización



Orientan el recorrido



CUADRO 14

MUSEO de La Plata

HORARIO | OPENING HOURS
De martes a domingos de 10:00 a 18:00
Lunes - Sábado: 10 am - 8 pm

Lunes Feriados: abierto
Desde el lunes 10:00

Vacaciones de invierno: abierto todos los días
Desde octubre hasta marzo

VISITAS GUIADAS | GUIDED TOURS

De martes a viernes: 10:00
Desde 11:00 a 16:00

Sábados, domingos y feriados: 11:00, 13:00, 15:00 y 17:00
Desde 11:00 hasta 17:00

Las visitas guiadas son gratuitas.
Se puede reservar en línea.

Grupos de docentes y estudiantes con discapacidad
Cada vez que visita.

Consulte los horarios de las visitas guiadas
en el sitio web de Internet o llame al 0223 4751111

No se permite el uso de celulares o cámaras de video
dentro de las salas.

Servicios **En salas**

Iconos de servicios: silla de ruedas, baño accesible, teléfono, correo electrónico, tienda.

Iconos de prohibiciones: no fumar, no comer, no beber.

QR code

Museo de La Plata (Instituto de Estudios de Historia y Museo) Universidad Nacional de La Plata
Av. 51 y 52, Ciudad Universitaria, La Plata, Argentina. Tel: 0223 4751111. www.museo.unlp.edu.ar

Identifica a la organización

Brinda información específica

Informan sobre la disponibilidad de servicios

Prohíben

Imagen (8) Institucional-columnar. b. Visitas Guiadas

CUADRO 15

Planos: conceptualización del espacio (en imágenes 1, 7, 9 a 12, 16 a 20)

Identifican espacios

Sugieren recorridos, proponiendo desplazamientos específicos en los espacios: recorridos, orden, ubicación, rutas para abandonar el edificio (en caso de incendios, u otro evento)

Imagen 9

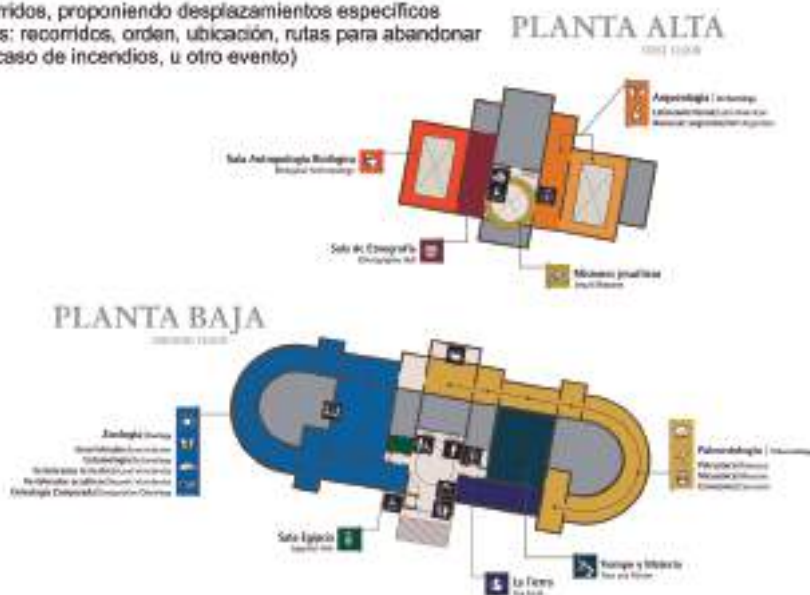


Imagen 16



En caso de emergencia recuenta el recorrido sugierdo y siga las indicaciones del encargado de sector



CUADRO 16

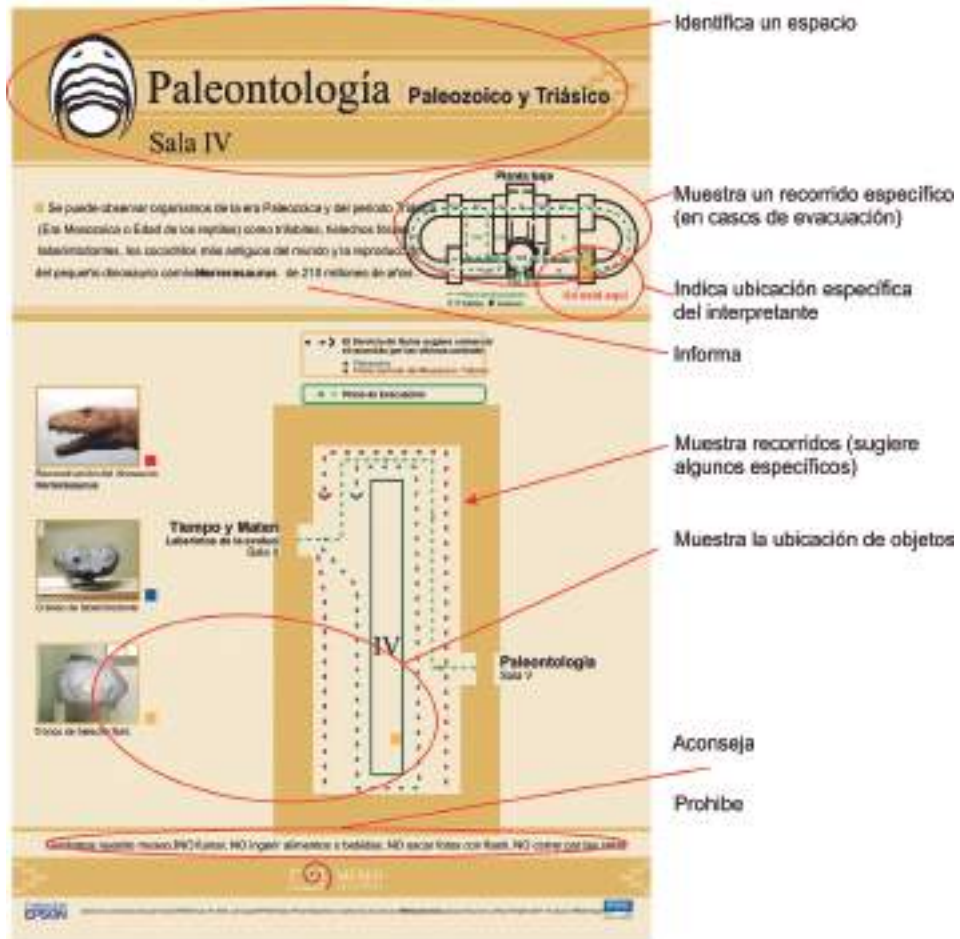


Imagen (10) Señalética-salas-4



La señalización del Museo de La Plata, incluida en los cuadros anteriores, permite mostrar cómo las imágenes presentadas en el cuadro 12 como figurativas, quedan subsumidas en un sistema, es decir, se constituyen en *tipos*, por lo que se deben considerar como conceptuales. Un ejemplo concreto nos terminará de ayudar en la confirmación de esto último. Si tomamos la superficie de oclusión que actualiza una mujer, o la que actualiza a un hombre, como figurativas, estarían representando a una persona en particular. Sin embargo, al encontrarlas en algunos lugares específicos del edificio del museo, sabemos que nos están indicando la proximidad a los sanitarios de damas y caballeros, respectivamente. Entonces, no pueden ser figurativas, sino conceptuales.

El sistema que está virtualmente presente en estas imágenes se podría recuperar afirmando que: identifican espacios (como salas, sanitarios, biblioteca, u otras dependencias de la organización), especifican la disponibilidad de servicios disponibles (como los sanitarios, los cambiadores o el buffet), prohíben acciones concretas (como fumar, ingerir alimentos o tomar fotografías) y aconseja otras (como cuidar el museo), orientan el desplazamiento de las personas en el edificio (sugiriendo un recorrido, mostrando la ruta de evacuación en caso de emergencias, muestran a quien ve la imagen dónde está ubicada en el museo, etc.), identifican a la organización, brindan información específica (tales como horarios, visitas guiadas, ubicación de objetos sugeridos en exhibición, entre otras).

Es importante advertir que la mayoría de estas imágenes están destinadas a ser interpretadas principalmente por los/las visitantes del Museo, aunque también por quienes trabajan allí, o lo visitan ocasionalmente por motivos laborales. Las imágenes que están destinadas específicamente para el personal de la organización son las imágenes 16 a 20, y se encuentran en el subsuelo (zona restringida para los/las visitantes).

5.4. LA SEMÁNTICA DE LAS IMÁGENES MATERIALES VISUALES CONCEPTUALES

Las imágenes que hemos venido tratando, de acuerdo a las operaciones aplicadas, están conformadas por algunos aspectos plásticos (como los enumerados en el cuadro 1), por componentes figurativos que tienen mayor presencia en las imágenes (como los enumerados en el cuadro 2), y por características conceptuales (como identificamos en el cuadro 3). Los predomios están dados entre lo figurativo y lo conceptual, pero si consideramos el sistema de señalización visual completo, podemos sostener que lo que predomina es el conceptual.

Lo que puede ayudarnos a sostener este planteo es el análisis semántico de las imágenes consideradas, si pensamos en qué muestran esas imágenes y cómo lo muestran.

Las imágenes que incluimos en el cuadro 11 (vinculadas a la tercera etapa de interpretación, donde mostramos la operación de semejanza/diferencia de esas imágenes) muestran un frente de un edificio, una escultura de un animal, y algunos elementos específicos (esqueletos, aves, fósiles, etc.). Si la persona que encuentra esa imagen posee en su memoria asociativa los atractores correspondientes, interpretará que se trata del frente del museo de La Plata, de uno de los dos esmilodontes esculpidos en actitud de reposo a cada lado de las escalinatas de acceso al museo, y de elementos que integran exhibiciones específicas de diferentes salas de este museo. Es posible que quien perciba estas imágenes en el interior del museo ya haya observado la fachada, y los felinos extinguidos a los lados de su escalinata, lo que le permitiría contar con los atractores correspondientes en su memoria asociativa para decodificar esas imágenes. Pero al observar el último grupo de las imágenes que citamos, el observador / la observadora necesitarán contar con los atractores correspondientes a esqueletos, aves, fósiles, etc. en su memoria asociativa, incorporados antes de la visita (durante diferentes experiencias anteriores de su vida), para la interpretación de esas imágenes.

Si consideramos cómo muestran estas imágenes debemos hacer referencia a los modos posibles de representar el frente del Museo de La Plata en su concreto existir, del semilodonte y de los esqueletos, aves, fósiles, etc. representados en esas imágenes como parte de las exhibiciones del museo: en las galerías, en las vitrinas, embalsamados, etc.

El (o la) intérprete ve determinadas marcas, ejes y superficies de ocusión específicas, con lo que conforma atractores que le permiten la reconstrucción de las formas del mundo bajo su “identidad individualizadora” (Magariños, 2008: 305) a partir de la cual les da existencia ontológica. La experiencia puede resultar en la incorporación de nuevos atractores a su memoria asociativa, o el rechazo de otros. Estamos diciendo que muestran la forma con que se identifican esos objetos (y no otros) en el mundo, como existentes concretos.

Por otro lado, lo que muestran las imágenes materiales visuales conceptuales, o simplemente simbólicas, son las réplicas de los tipos gráficos utilizados en su conformación, que constituirán un código. La manera de mostrar de estas imágenes está vinculada al momento en el que el/la intérprete mira una imagen material visual conceptual, y ve propuestas sensoriales en las que establece relaciones entre las estructuras de sostén y las variaciones morfológicas y en algunos casos (como los nuestros) también

entre marcas, ejes y superficies de oclusión, que conforman atractores que representan clases (ya no individualidad, como las figurativas) que tienen que ver con el aspecto convencional de las representaciones. Por lo tanto quien interprete esa imagen deberá contar con el conocimiento de las convenciones sociales coyunturales que permitan la interpretación de esas imágenes, y las reglas a partir de las que se constituyen. Lo que ve el/la intérprete son una serie de comportamientos reglados, que están vinculados con casi cualquier cuestión que tenga que ver con el hacer.

Esto es lo que sucede, por ejemplo, con los dos primeros grupos de imágenes del cuadro 13. Las primeras, utilizadas en este sistema para la identificación de salas precisan de un conocimiento muy particular, pues asociar el dibujo (superficies de oclusión) de un trilobite con una sala específica (como la IV de Paleontología, ver cuadro 16) exige un conocimiento muy específico de esa convención, que remite específicamente al sistema gráfico del Museo, y no por ello a lo que la comunidad a nivel general (visitantes) puedan interpretar. Por ello es necesario el acompañamiento de las palabras “Sala IV” y “Paleontología”.

No ocurre lo mismo con el segundo grupo de imágenes del cuadro 13, cuya codificación está realizada a partir de reglas de una mayor aceptación y convencionalización. Al observar una imagen a partir de la que se interpreta que se está mostrando un hombre, o una mujer, se asocia inmediatamente a la presencia o proximidad de sanitarios disponibles para hombres y mujeres en el Museo. Esta convención social que permite la interpretación de esas imágenes no actualiza en la mente del intérprete las formas de una persona particular del mundo, sino que esta superficie de oclusión funciona como réplica del tipo gráfico del sistema que está actualizando en ese momento: el de la señalización organizacional del Museo de La Plata. Lo mismo ocurre con las superficies de oclusión que constituyen los atractores cigarrillo, comida y bebida y cámara de fotos, las que al estar ocluidas por un círculo atravesado transversalmente por una línea (el símbolo de la acción de “prohibir”) nos indica que está prohibido fumar, comer o tomar fotos en esos lugares indicados.

Podemos sostener que las letras son absolutamente convencionales, pero los dibujos tienen una convencionalidad relativa. En los ejemplos que recuperamos del primer y segundo grupo de imágenes agrupadas en el cuadro 13, estamos frente a dibujos de una convencionalidad relativa. El primer grupo cuenta con una convencionalidad específica de la organización, y propuesta (como productora de esas imágenes) a los/las interpretantes, quienes deben poner en juego mayores conocimientos e información para su interpretación. En el segundo grupo de imágenes existe una mayor convencionalización, por lo que su interpretación puede ser diferente.

En ambos casos referidos de las imágenes simbólicas (o conceptuales) existen relaciones estables, que permiten identificar reglas que son las que constituyen el sistema que hemos caracterizado en el apartado anterior.

El resultado de la interpretación que se atribuye a cierto tipo de formas (un sentimiento en el caso de las imágenes plásticas, una entidad individual en el caso de las imágenes figurativas, o un comportamiento en el caso de las simbólicas) se denomina iconopoiesis (Magariños de Morentin, 2008). Para el caso de las imágenes simbólicas supone una disposición de quien percibe la imagen de aceptar las normas visualmente establecidas como guía de su conducta: por ejemplo no tomar fotografías, o aceptar la sugerencia de observar los objetos exhibidos sugeridos por el Museo. En segundo lugar supone la disponibilidad de un nuevo comportamiento normado que habilita un comportamiento futuro: la señalización de distribución en salas le permite al/a la visitante contar con enunciados acerca de la posibilidad de realizar determinadas acciones; en el caso de las imágenes que muestran cómo evacuar una sala, lo que asegura que esa información esté disponible en ese lugar (sin que esté disponible en otro lugar para el/la intérprete). Como tercer y último aspecto, estas imágenes suponen la aceptabilidad de lo sugerido por parte de quien interprete la imagen, de intervenir en ese entorno de determinada manera, aunque un visitante pueda efectivamente realizar el recorrido sugerido, como no hacerlo, no tomar fotos o infringir la prohibición.

Cuando una persona visita un museo, espera encontrar esta clase de información visual (o en otro soporte, como audio) que complete o asista su recorrido. Lo mismo ocurre para quien trabaja en una organización: espera encontrar alguna información que le sugiera cómo llegar a determinado lugar, o cómo encontrar una salida de emergencia, por ejemplo. Esta señalización, como ya dijimos, es casi nula en el museo que estudiamos, y se encuentra solamente en los subsuelos y algunos otros lugares (oficinas en las terrazas del museo, en los patios internos, entre otros), sin contar con alguna general que permita, por ejemplo, la orientación de una persona desde la puerta de ingreso al edificio hasta esas dependencias que citamos.

Con todo lo expuesto podemos coincidir con Mijksenaar, P., & P. Westendorp (1999, en Magariños de Morentin, 2008: 329) en que “la eficacia de una forma predominante y convencionalmente simbólica consiste en el aprendizaje y la práctica de conductas socialmente normadas”.

En todos los ejemplos que venimos proponiendo para la explicación, y en el conjunto de imágenes que integran nuestro corpus, existe una relación directa con los espacios en los que están ubicadas, y esto nos lleva directamente a la consideración del contexto.

5.5. CONTEXTO PRAGMÁTICO

El entorno al que hemos aludido, o específicamente el lugar en el que se produce el encuentro entre el mensaje materializado en una imagen visual (conceptual para nuestro propósito) y el/la intérprete (Groupe μ , 1993) es lo que determina su posibilidad de interpretación. Esto está muy vinculado a lo que también el Groupe μ (ibíd.) denominó isotopías proyectadas, lo que tiene que ver con el uso concreto que se hace de las imágenes en una cultura. Entonces existe una sintaxis interna y propia de la imagen, pero también otra externa a ella que tiene que ver con esta vinculación: mensaje visual, lugar, intérprete. O sea que las imágenes materiales visuales simbólicas, en tanto orientan comportamientos específicos, encuentran una explicación completa y final en el ámbito de la semiótica indicial (de los objetos y los comportamientos).

Temporalmente, esta clase de imágenes se sitúan en un presente desde el que configuran alguna actividad hacia el futuro: las imágenes que muestran un croquis de un segmento del edificio del Museo de La Plata incorporan una flecha ubicada en un lugar específico del plano que informa: "Ud. Está aquí". El recorrido sugerido para una evacuación, o para la visita misma, propone hacerlo a futuro. Ambos ejemplos pueden encontrarse en el cuadro 16.

Por esta razón no se encontrará el dibujo de la mariposa identificando la sala de antropología, pues perdería el lugar asignado en su sistema. De la misma manera si se identifican las imágenes que proponen la proximidad a sanitarios, a un ascensor, a un cambiador, o a una rampa para personas en silla de ruedas se espera que éstos estén efectivamente próximos a esas imágenes.

5.6. CONCLUSIONES

A partir de la identificación, reconocimiento e interpretación de las imágenes que hemos seleccionado a modo de corpus, y con las operaciones específicas para cada caso pudimos analizar esas imágenes, y distinguir las figurativas de las simbólicas explicando por qué lo que prevalece es el carácter representativo de estas últimas.

Hemos recuperado el sistema a partir del cual operan las imágenes materiales visuales conceptuales en el Museo de La Plata. Esto permite contar con datos específicos para reflexionar sobre la vigencia de atractores específicos, de los que se obtiene información adecuada para la producción y la interpretación (aunque ambas impliquen operaciones diferen-

tes), permitiéndonos dar inicio a un posible camino en la identificación de las problemáticas de cada una.

Con todo este planteo y el análisis realizado nos alineamos con las propuestas que sostienen que las imágenes ameritan una operación específica para su interpretación, diferente de las palabras. Esta característica convierte a las imágenes que produce una organización (en este caso la señalización institucional) en una pieza importante de su comunicación, y bajo esta preocupación aplicamos, con algunas adecuaciones, las operaciones semióticas que consideramos adecuadas.

El análisis nos permite, además de reconstruir el sistema virtual bajo el que funcionan, sostener que la señalización interna para el personal es escasa, teniendo mayor desarrollo la dedicada a sus visitantes. Si bien muchos espacios son compartidos por visitantes y personal de la organización, éstas no son suficientes para la orientación de los últimos, ya que las distributivas en el ingreso y las zonas de acceso no incorporan información para orientar el recorrido necesario para llegar a algunos laboratorios, gabinetes, talleres y oficinas. Las dimensiones edilicias son amplias, y si una persona no está habituada al lugar puede perderse (de hecho esto nos ha sucedido en los primeros recorridos por el Museo, y en las entrevistas relevamos algunos casos de personas que al comenzar a trabajar allí en algún momento les sucedió algo similar).

La señalización organizacional debería completarse, considerando los intereses del personal interno, el sistema que involucra a las reglas de conformación de esos códigos visuales convencionalizados, y al contexto o esos espacios en los que confluyen mensaje y destinatarios/as.

Aquí también sostenemos que el análisis efectuado es posible después de la aplicación de las operaciones que recuperamos, lo que permite sostener todo esto de manera fundamentada (de ese análisis ha surgido, principalmente, la posibilidad de diferenciar las imágenes figurativas y advertir cuáles eran incorporadas al sistema como tipos gráficos, bajo aspectos convencionales, por lo que las consideramos como imágenes simbólicas). Por ello proponemos a las operaciones aplicadas como superadoras de las críticas establecidas a la microsemiótica, a las que nos referimos al inicio de este análisis (con el Groupe μ).

CAPÍTULO 6
PALABRAS:
ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS
A PARTIR DE LA SEMIÓTICA DE ENUNCIADOS
(SEMIÓTICA SIMBÓLICA)

6.1. SEMIÓTICA DE ENUNCIADOS Y SEMIÓTICA SIMBÓLICA

En el caso del análisis del discurso, también es posible reconocer una larga serie de trabajos y tradiciones que se fueron sedimentando en diferentes líneas de investigación.

No se pueden negar los aportes en materia de estudios sobre poder, dominación, ideología, racismo y discriminación de Van Dijk (1980; 1995; 1999; 2005). Sin embargo consideramos que su propuesta parte de un trabajo que se desarrolla a partir de categorías que se producen *a priori*, con una definición conceptual específica, desde las que se parte para avanzar sobre los discursos y encontrar cómo han sido utilizadas. Otra referencia reconocida en el campo es la que se basa en el concepto de deconstrucción a partir de los trabajos de Laclau (Laclau y Mouffe, 2011; Critchley, Derrida, Laclau, Rorty, 2005). Nosotros compartimos una base pragmática pero más próxima a los aportes de Peirce, estableciendo diferencias epistemológicas con aquellas otras posturas.

En la metodología que utilizamos no partimos de categorías *a priori*, sino de conceptos que tienen que ver con los objetivos de la investigación (museo y comunicación) para analizar los discursos y ver cómo son definidos esos conceptos por los/las entrevistados/as, y cómo se relacionan (aproximándose, diferenciándose, contradiciéndose, negándose) en el uso concreto (lo efectivamente dicho).

Nos acercamos más a la perspectiva francesa de Foucault (2004), y a las propuestas de Courtine (1981), bases para el pensamiento del análisis crítico del discurso político, alineándonos con la propuesta de Magariños de Morentin.

A partir de las relaciones entre los signos peirceanos (combinatorias en las tres categorías) que constituyen la semiótica general, Magariños continuó estos desarrollos a partir de las tres semióticas particulares, principalmente con su operativización: la icónica (para el abordaje específico y diferencial de las imágenes materiales visuales), la indicial (con toda la amplia problemática en relación al tratamiento de objetos exhibidos y comportamientos ritualizados, entre otras cosas), y la simbólica (o semiótica de enunciados, con operaciones específicas para el análisis de discursos).

Aplicamos ahora esta última recordando que es la metodología de investigación que explicará las significaciones de determinados fenómenos sociales, “cuando su representación/interpretación ha sido socialmente producida por textos simbólicos” (Magariños de Morentin, 2008: 172).

Desde la teoría peirceana por textos simbólicos podemos tomar a aquellos que son producidos, principalmente pero no exclusivamente, por el habla, y a aquellos signos en los que predomine el aspecto convencional, por lo que requerirán de una importante formalización (lo que implica la existencia de reglas estables e identificables).

6.1.1. Foucault: conceptos clave

Es en esta última semiótica particular, la simbólica, donde puede verse de manera más explícita la apropiación que Magariños de Morentin hace de la perspectiva constructivista de Foucault (2004). Éste ha influido en sus trabajos de manera fundamental, permitiéndole, incluso, desarrollar algunas máximas que se encuentran recuperadas en todas sus propuestas: “no hay semántica sin sintaxis”, y “toda semántica es diferencial”.

La perspectiva a través de la que Foucault aborda el concepto de enunciado también será tenida en cuenta, en tanto que es el discurso el que construye el significado de aquello a lo que se refiere. El mantenimiento o la diferenciación (incluso la contradicción) de las reglas que intervienen en su producción será fundamental para identificar a cada una de las “formaciones discursivas” (concepto que equivale a los Mundos Semióticos Posibles de Magariños) vigentes en un determinado momento histórico de determinada comunidad y atribuir, a cada una de ellas, su respectiva eficacia en la disputa por la aceptación hegemónica de su propuesta de atribución de significación al entorno (Magariños de Morentin, 2008: 172).

Foucault (2004: 62) concibe a las formaciones discursivas de la siguiente manera:

En el caso de que se pudiera describir, entre cierto número de enunciados, semejante sistema de dispersión, en el caso de que entre los objetos, los tipos de enunciación, los conceptos, las elecciones temáticas, se pudiera definir una regularidad (un orden, correlaciones, posiciones en funcionamientos, transformaciones), se dirá, por convención, que se trata de una formación discursiva [...].

Nos referimos a dos máximas que se pueden plantear desde los postulados de Foucault y que la semiótica, Magariños en particular, retoma. Por un lado interesa la materialización del discurso, ya que es en ella donde se construye el significado. Esa materialización estará caracterizada por un conjunto de reglas (sintaxis) que permitirán producir un significado y no otro: no hay semántica sin sintaxis. La base material es uno de los

principios de la semiótica en general. En un segundo aspecto para poder establecer el valor de una semántica se debe establecer su identidad, y por lo tanto su diferenciación de las otras semánticas construidas desde otros discursos; y esto tiene que ver con la segunda máxima planteada desde la propuesta foucaultiana: toda semántica es diferencial.

Foucault no se preocupó por las generalizaciones, o por las relaciones comunes que se establecen entre los conceptos, sino por la búsqueda e identificación de la dispersión, por lo tanto no nos interesan aquí las síntesis, sino las desviaciones, las aperturas, las contradicciones.

Es lógico, por último considerar en concordancia con lo que venimos planteando, que con estos análisis no se está buscando establecer la verdad de las significaciones sociales, sino que se intenta explicar la vigencia de esas significaciones en un momento determinado de una sociedad específica, partiendo del supuesto base de la pluralidad discursiva de las sociedades. Nos preocuparemos entonces por identificar los mundos semióticos posibles vigentes, a partir de esos discursos en relación a los conceptos que se identifiquen en ellos.

La metodología que a continuación recuperamos reposa en esta epistemología.

6.1.2. Operaciones semióticas específicas

Para Magariños de Morentin, una vez que el corpus sea identificado y aceptado como válido, será necesario aplicar los instrumentos analíticos. El análisis evidenciará cómo ese Corpus contiene las relaciones materiales y conceptuales que intervienen necesariamente en la producción social del significado del fenómeno en estudio. Al Corpus se le aplicarán las correspondientes operaciones semióticas, también propuestas por él (Magariños de Morentin, 1998: 233-253; 2008: 175-185): la normalización, la segmentación, la elaboración de definiciones contextuales, el desarrollo de ejes y la elaboración de redes conceptuales y contrastantes.

La *normalización* es una operación que permite evitar o advertir el añadido o la eliminación de términos o expresiones que están mal utilizadas o que fueron truncadas, completándolas sintácticamente. Esto se realiza a través de recuperaciones anafóricas o catafóricas, para completar los implícitos sintácticos. También se realiza el procesamiento de construcciones sintácticas incompletas. En todos los casos se utilizan marcas gráficas metalingüísticas que permiten identificar las intervenciones del/de la analista de manera explícita. Nosotros utilizamos las siguientes:

- Para las incorporaciones sintácticamente justificadas: (+...)

- Para las incorporaciones de términos o expresiones que faltan, sin efectiva justificación sintáctica: [...]
- Para las recuperaciones anafóricas: (=anafórico)
- Para las recuperaciones anafóricas: (catafórico=)

La segunda operación es la *segmentación*, que consiste en disponer de las partes de un texto que se consideran elementales para la construcción de la significación.

Para la segmentación se deja de lado el criterio semántico, ya que puede ser engañoso y subjetivo. Se opta por un criterio sintáctico por considerárselo (unánimemente entre los estudiosos de la semántica) más objetivo, en cuanto consideran a la sintaxis como el conjunto de las relaciones necesarias pero no suficientes, para la construcción del significado. De acuerdo al criterio sintáctico de segmentación se marcará el comienzo y el final de un proceso textual tal que contenga una “oración de base” y sus modalizadores (si los hubiere). Ese mínimo textual puede quedar representado por la proforma: FN + FV [FV= V + FN]. Se le incorporarán las modalizaciones (términos en vinculación sintáctica con la oración de base). Se pueden excluir segmentos, siempre y cuando se establezca la razón.

De cada segmento se conformará una definición contextual, mediante la que se establece el sentido de un término de ese segmento, de acuerdo a ese contexto con el que el término aparece asociado. Para la elaboración de las definiciones contextuales se recurre a diferentes “preposiciones o expresiones preposicionales” para la rearticulación sintáctica del resto del segmento textual completo. Por ejemplo: X es [aquel/la/lo + que + (resto del contexto de la oración)].

Estas operaciones se proponen para tratar de explicar los problemas que atañan a esta investigación, problemas caracterizados por una significación determinada, producida por el personal del Museo de La Plata, en un momento dado.

Las definiciones contextuales pueden ser agrupadas en diferentes *ejes conceptuales*, que permiten dar orden a las mismas, en categorías representativas de los modos de atribución de significado de los correspondientes términos. Los ejes pueden ser desarrollados por el investigador, según los objetivos que haya planteado (Magariños de Morentin, 1998).

Debido a que las posibilidades de agrupación de las definiciones contextuales pueden ser muchas, y dependen del interés del investigador y de la extensión de su investigación, es necesario advertir que no se agotan en ellas mismas y permiten dejar sentados antecedentes importantes y posibilidades de nuevas relaciones para su exploración y explicación en otras investigaciones.

Existen softwares específicos que permiten facilitar la tarea del investigador, ordenarla y organizarla, que se recomiendan utilizar en este punto de la organización de datos, como el N-vivo (que utilizamos en nuestra investigación).

El paso posterior a la agrupación de las definiciones contextuales en los diferentes ejes y subejos, es la elaboración de las *redes conceptuales* y contrastantes. Las redes son representaciones gráficas que ponen en relación de secuencias o de contrastación a los distintos términos o núcleos que se utilizaron para definir los ejes y subejos. Cada eje contendrá un grupo de definiciones contextuales referenciadas (que son las que se agruparon y dieron origen a ese eje) que, al ser vertidas en la red, permitirán establecer relaciones, semejanzas o diferencias entre otros grupos de definiciones contextuales. Su lectura y análisis permite lograr un acercamiento a los Mundos Semióticos Posibles, construidos por las diferentes interpretaciones/representaciones de los integrantes de la organización sobre aquello que se está investigando.

Como propone Magariños de Morentin, entre las interpretaciones atribuidas al fenómeno que se estudia, podremos identificar algunas coherentes entre sí, pero también otras, simultáneamente, alternativas, indeterminadas y contradictorias. Así se intenta explicar el significado del fenómeno o problema que se estudia, como el resultado de las confrontaciones de las diferencias semánticas de cada interpretación sobre ese fenómeno. La lectura y análisis de las redes permite estudiar esas comparaciones, y arribar a las explicaciones de los objetivos y al establecimiento de algunas conclusiones sobre nuestra investigación.

Para Magariños de Morentin (2003: 124) los Mundos Semióticos Posibles son “constructos que el analista elabora al intervenir en un determinado Corpus [...]” y se definen como “una representación que muestra las características relacionales según las cuales determinada entidad se vincula con otras, en el conjunto de contextos en los que efectivamente se registra su presencia”. O también pueden ser la:

Representación de un conjunto consistente (no contradictorio) de estructuras textuales mínimas, sintáctica y semánticamente completas, constituidas por la relación triádica que asocia a dos términos mediante un determinado conector, así como por las modalizaciones que reciba cada uno de tales términos y el conector, conservando siempre la estructura mínima inicial; tales estructuras sintácticas mínimas provendrán de determinado corpus textual identificado como pertinente para la comprobación de la hipótesis explicativa enunciada en el correspondiente proyecto de investigación (Magariños de Morentin, 2008: 187).

A partir de este análisis intentamos generar la identificación de las interpretaciones que el personal del Museo de La Plata, en el presente, produce en relación a textos específicos (las entrevistas). Es decir, nos aproximaremos a los Mundos Semióticos Posibles.

El enfoque seleccionado y desarrollado no se propone la búsqueda de la verdad absoluta y definitiva de los fenómenos de la organización que estudiamos, en relación a su representación y a su comunicación. Lo que esta metodología nos permite construir son las diferentes maneras de interpretar estos fenómenos que se encuentran vigentes en el Museo de La Plata (una comunidad específica) en el momento de la investigación (2010 a 2012, de acuerdo al detalle que realizamos en el primer apartado del cuarto capítulo). Por lo tanto no “descubriremos” una verdad en el Museo de La Plata, sino que enunciaremos las diferentes formas de interpretar que están circulando a través de diferentes discursos sobre diferentes problemáticas, por las diversas áreas de esta organización.

6.1.3. N-Vivo, ejes, y consultas

Para el desarrollo de los ejes, las redes y las búsquedas (consultas) específicas entre conceptos, para explicar sus relaciones, trabajamos apoyados por el software de análisis cualitativo denominado N-vivo. Este software fue desarrollado por la empresa canadiense QSR International, y es una herramienta que permite explorar, analizar y comprender la información de diferentes archivos (soporta formatos de texto, audio, imágenes), permitiendo establecer relaciones entre diferentes segmentos de esos documentos. Como posee potentes motores de búsqueda (incluso a partir de la combinación de caracteres booleanos), cargamos las definiciones contextuales que obtuvimos de las entrevistas como documentos internos, a partir de los cuales desarrollamos los ejes correspondientes y sobre los que en una instancia posterior realizamos búsquedas (que en este programa, y en la versión que tenemos, se denominan “consultas”) de conceptos específicos para establecer sus relaciones.

Establecimos los siguientes ejes:

1. COMUNICACIÓN

1.1. Área de Comunicación

1.2. Área Educativa

1.3. Cambios

1.4. Centralizar

1.5. Científicos

1.6. Dirección - Directivos

1.7. Formal

1.8. Información

1.9. Informal

1.10. Institución

- 1.11. Interna
- 1.12. Internet - Página Web
- 1.13. Intranet
- 1.14. Medios de Comunicación
- 1.15. Niveles
- 1.16. Novedad
- 1.17. Participativa
- 1.18. Planificación
- 1.19. Poca

- 2. MUSEO
- 2.1. Ampliación
- 2.2. Anillo
- 2.3. Aprendizaje
- 2.4. Áreas - Divisiones - Departamentos - Unidades
- 2.5. Cambio - Transformación
- 2.6. Carácter Público
- 2.7. Carga horaria
- 2.8. Centro Cultural y Educativo
- 2.9. Centro de Investigación
- 2.10. Conflicto
- 2.11. Conocimiento
- 2.12. Conservación
- 2.13. De Arte
- 2.14. Decir
- 2.15. Defender
- 2.16. Definición (de museos)
- 2.17. Dictadura militar (Década del 70)
- 2.18. Dimensión (tamaño)
- 2.19. Dirección
- 2.20. Diseño
- 2.21. Entretenimiento
- 2.22. Escaleras de emergencia
- 2.23. Escuela
- 2.24. Espacios
- 2.25. Estudios de público
- 2.26. Etapa previa al cambio (hace 10 años)

- 1.20. Problemas
- 1.21. Reunión
- 1.22. Ruido
- 1.23. Tradición
- 1.24. Transversal
- 1.25. Unidad de medios
- 1.26. Vertical
- 1.27. Voluntad

- 2.27. Extensión
- 2.28. Fin de semana
- 2.29. Fondos (\$)
- 2.30. Futuro
- 2.31. Gestión
- 2.32. Guía-s
- 2.33. Guión
- 2.34. Hacer - Hecho
- 2.35. Identidad
- 2.36. Imprenta
- 2.37. Inclusivo
- 2.38. Información
- 2.39. Lo Antropológico
- 2.40. Mejorar
- 2.41. Museo VS Facultad
- 2.42. Museología - Museografía
- 2.43. Museos de Ciencias
- 2.44. Museos universitarios
- 2.45. Noche de los museos
- 2.46. Obras
- 2.47. Organización - Institución
- 2.48. Patrimonio
- 2.49. Patrocinio
- 2.50. Personal
- 2.51. Planificar
- 2.52. Presente (lo que el Museo es para mí)
- 2.53. Prestigio
- 2.54. Proyectos

- | | |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 2.55. Publicaciones | 2.59. Superposición de cosas |
| 2.56. <u>Pueblos originarios</u> | 2.60. Talleres |
| 2.57. Puerta de emergencia | 2.61. Trabajo artesanal |
| 2.58. <u>Sala (exhibición-exposición-muestra-colección)</u> | 2.62. <u>Visita</u> |
| | 2.63. <u>Visitante</u> |

*Nota: los ejes subrayados son aquellos que se seleccionaron para el desarrollo de las redes a las que le da lugar cada uno de ellos.

Realizamos doscientos ochenta y tres (283) consultas sobre conceptos que fuimos identificando interesantes para la investigación, de acuerdo al siguiente detalle:

1 Adelante	26 Clima	51 Denuncia
2 Ampliación	27 Co-gestión	52 Denuncias
3 Ampliar	28 Cogestión	53 Departamento
4 Anillo	29 Co-Gestión	54 Departamentos
5 Aprender	30 Colección	55 Descendientes
6 Aprendí	31 Colecciones	56 Devolución
7 Aprendizaje	32 Color	57 Discurso
8 Área	33 Comunic (raíz)	58 Discurso de sala
9 Áreas	34 COMUNICACIÓN	59 Discursos
10 Audiovisual	35 Comunicado	60 División
11 Audiovisuales	36 Comunicados	61 Divisiones
12 Cambia	37 Comunidad	62 E-mail
13 Cambiar	38 Comunidades	63 E-mails
14 Cambio	39 Conexión	64 Encuesta
15 Cambió	40 Conflicto	65 Encuestas
16 Cambios	41 Conflictos	66 Enseñar
17 Carta	42 Conocer	67 Enseñe
18 Cartas	43 Conociendo	68 Enseñé
19 Cartel	44 Conocimiento	69 Enseñó
20 Cartelera	45 Conocimientos	70 Entretener
21 Cartelera	46 Contexto	71 Entretenido
22 Cartelería	47 Correo	72 Entretenimiento
23 Cartelerías	48 Correos	73 Entrevista
24 Celular	49 Cuaderno	74 Entrevistas
25 Celulares	50 Cuadernos	75 Escrito

76 Escritos	110 Handy	145 Memorandos
77 Especialistas	111 Impreso	146 Memorandum
78 Estilo	112 Impresos	147 Memoria
79 Estudio	113 Indígena	148 Memorias
80 Estudio - Visitante	114 Indígenas	149 Memos
81 Estudios	115 Información	150 Modelo
82 Estudios de público	116 Informaciones	151 Momia
83 Evolución	117 Informal	152 Momias
84 Evolucionaria	118 Informales	153 Muestra
85 Evolucionar	119 Informe	154 Muestras
86 Evolucionó	120 Informes	155 Multimedia
87 Exhibición	121 Institución	156 MUSEO
88 Exhibiciones	122 Institucional	157 Museografía
89 Exhibir	123 Instituciones	158 Museográfica
90 Exponer	124 Interna	159 Museográfico
91 Exposición	125 Internas	160 Museología
92 Exposiciones	126 Internet	161 Museológica
93 Extensión	127 Interno	162 Museológico
94 Facultad	128 Internos	163 Museos
95 Formación	129 Intranet	164 Mutación
96 Formal	130 Jerarquía	165 Mutar
97 Formales	131 Jerárquico	166 Mutó
98 Formar	132 Jerarquización	167 No docente
99 Formarse	133 Jerarquizar	168 Nota
100 Forme	134 Juego	169 Notas
101 Formé	135 Juegos	170 Noticia
102 Fosa	136 Jugar	171 Noticias
103 Futuro	137 Lenguaje	172 Novedad
104 Futuros	138 Lúdica	173 Novedades
105 Guía	139 Lúdico	174 Objeto
106 Guiado	140 Mail	175 Objetos
107 Guías	141 Mails	176 Oral
108 Guión	142 Medios	177 Orales
109 Guiones	143 Memo	178 Oralidad
	144 Memorando	179 Orden

180 Orden de trabajo	214 Planificás	249 Señal
181 Órdenes	215 Planifico	250 Señalética
182 Organigrama	216 Planifiqué	251 Señaléticas
183 Organización	217 Plataforma	252 Señalización
184 Organizacional	218 Play	253 Señalizar
185 Organizaciones	219 Popular	254 Sitio
186 Originarias	220 Por venir	255 Soporte
187 Originarios	221 Portal	256 Soportes
188 Página	222 Porvenir	257 Subterráneo
189 Panel	223 Preparador	258 Técnico
190 Paneles	224 Problema	259 Técnicos
191 Participa	225 Problemas	260 Teléfono
192 Participación	226 Programa	261 Teléfonos
193 Participando	227 Programación	262 Televisión
194 Participar	228 Programas	263 Título
195 Participativa	229 Público	264 Títulos
196 Participativo	230 Públicos	265 Transforma
197 Participe	231 Pueblo	266 Transformación
198 Participé	232 Pueblos	267 Transformar
199 Partícipe	233 Recomposición	268 Transformó
200 Participó	234 Recorrido	269 Unidad
201 Pastilla	235 Recorridos	270 Unidades
202 Pastillas	236 Restitución	271 Universidad
203 Pastillitas	237 Restos Humanos	272 Verbal
204 Personal	238 Retiro	273 Verbales
205 Personales	239 Reunión	274 Vertical
206 Personalmente	240 Reuniones	275 Verticalista
207 Pieza	241 Rotonda	276 Video
208 Piezas	242 Ruido	277 Videos
209 Plan	243 Ruidos	278 Visita
210 Planificación	244 Sabe	279 Visitante
211 Planificación (+) Comunicación	245 Saber	280 Visitantes
212 Planificar	246 Saberes	281 Visitar
213 Planificas	247 Sala	282 Visitas
	248 Salas	283 Voluntad

6.2. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS. COMUNICACIÓN EN EL MUSEO DE LA PLATA: REDES CONCEPTUALES Y CONTRASTANTES. MUNDOS SEMIÓTICOS POSIBLES

6.2.1. Análisis Red I. COMUNICACIÓN

De los veintisiete (27) subejos desarrollados a partir del eje principal COMUNICACIÓN, seleccionamos diecisiete (17) de ellos para el desarrollo de las redes, por presentar las relaciones entre los conceptos que nos interesan a los fines de los objetivos de esta investigación. Las explicamos en los puntos siguientes, dándoles un nuevo orden que establecemos de acuerdo a la consecutividad de estas redes alfabéticamente.

El recorrido que realizamos por las redes conceptuales y contrastantes que elaboramos a partir de las definiciones contextuales obtenidas de las entrevistas, es un recorrido interpretativo: es decir en estos párrafos intentaremos explicar los fenómenos que estamos abordando (la comunicación en el Museo de La Plata) y las interpretaciones que sobre ellos se producen.

La red general COMUNICACIÓN (incluyendo todos los nodos: los que fueron tomados para el análisis y los que no) es la siguiente:

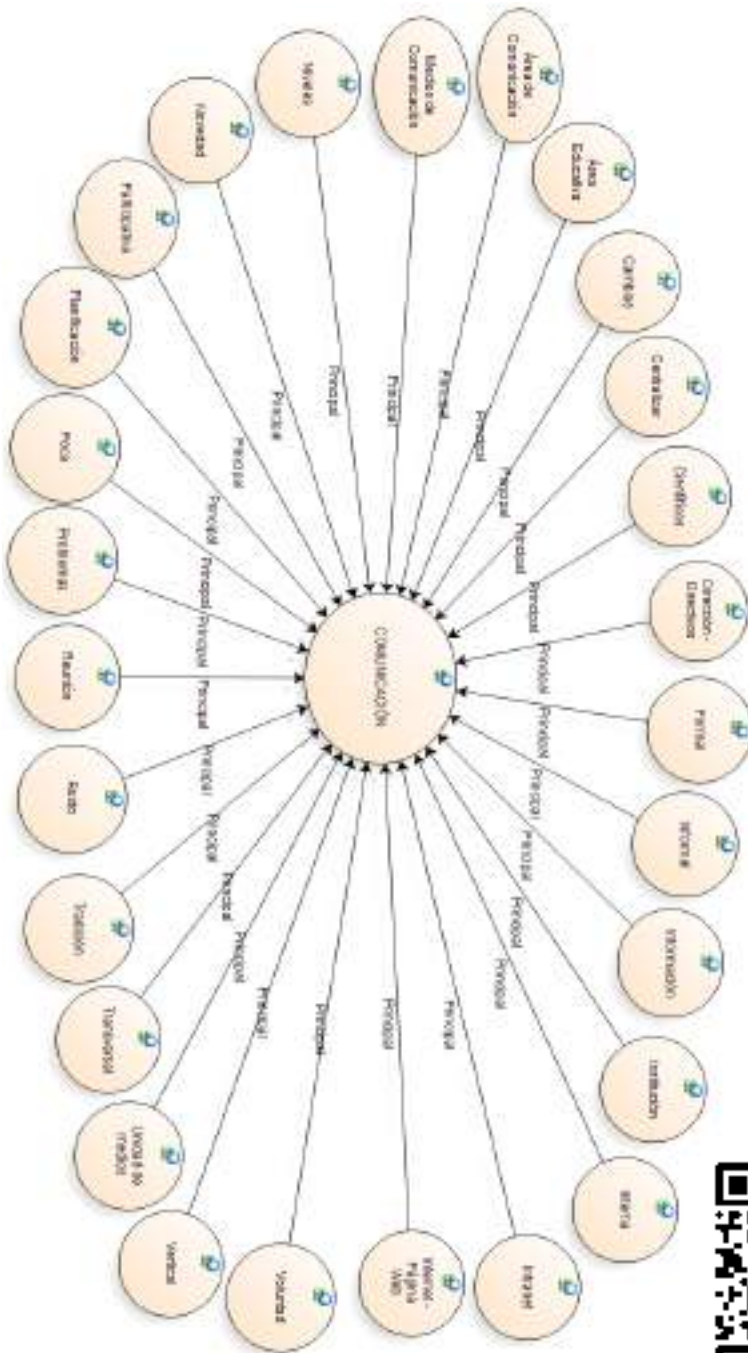


Figura: Red 1. COMUNICACIÓN

1.1. COMUNICACIÓN - Área de Comunicación

El Área de Comunicación del Museo de La Plata está dedicada a las actividades de comunicación organizacional, institucional y de algunas actividades de prensa y difusión, principalmente. De acuerdo a las entrevistas realizadas está bien valorada internamente, y su relación con las diferentes unidades y divisiones de la organización es buena. Esto no quiere decir que toda la gestión de la comunicación interna responda a estas mismas características, puesto que si bien el área gestiona parte de esas comunicaciones, promueve el intercambio, y desarrolla proyectos, no puede gestionarlas en su totalidad dada la complejidad de la organización y la imposibilidad física y lógica de tal actividad. Y aquí avanzamos sobre el primer subnodo de esta red, el que tiene que ver con el “Alcance” del área en este sentido. Explícitamente se plantea que sería necesario que el área, conformada por una sola persona, disponga de un equipo de trabajo para poder abarcar más espacios en la organización y poder desarrollar otras vías de comunicación formalizadas/reconocidas.

Se le reconoce al Área de Comunicación haber generado la posibilidad de que las actividades que el Museo genera sean conocidas por su personal, más allá de que éste no sea su destinatario principal, y tengan como público objetivo a la sociedad. La posibilidad de anotar al personal interno con lo que está planificándose para un fin de semana, para una charla, una conferencia o una actividad particular permite el involucramiento de éste en la vida institucional, con la posibilidad de que se genere sentido de pertenencia por estas otras vías. De acuerdo a lo que se puede leer en el subnodo “Interna” la instancia de la circulación interna de la “noticia” no existía antes de la creación del Área de Comunicación. Esto también se puede interpretar en otras instancias de las redes. El ejemplo que surge con claridad es el de “La noche de los museos”, un evento que se genera anualmente, en diferentes museos de Argentina en simultáneo, que consiste en abrir al público en horas de la tarde/noche. Cada museo adapta la oferta a sus posibilidades, intereses, y aspectos identitarios, por lo que se trata de experiencias diferentes en cada uno de ellos. La difusión de estas actividades se realiza entre el personal del Museo de La Plata, el que es invitado a asistir al evento que esté por realizarse (más allá de que estas personas tengan que ver con las actividades museográficas correspondientes o no tuvieran ningún vínculo con ellas, como sucede con el personal técnico de investigación). El Área se encarga de la difusión de estas y otras actividades.

El Área de Comunicación también es reconocida como la que concentra la pertinencia para entablar la relación con los medios de comunicación,

de acuerdo a lo que se puede leer en el subnodo “Nexo”. El Área es el nexo entre lo que la organización (y sus diferentes unidades, principalmente, y divisiones) quieren comunicar a la sociedad, y entre los medios de comunicación interesados en la opinión del Museo de La Plata en algún evento específico. Es decir, su pertinencia está legitimada. Sin embargo, el registro que se tiene sobre su conformación varía entre nueva, y no tan nueva (como se lee en el subnodo “Nueva”). La valoración de la antigüedad de las unidades debe interpretarse de manera relativa, dado que en general los años de existencia se ponen en relación con los más de cien años de vida de la organización. Si se piensa en esa perspectiva, parecen nuevas. Pero diez años de presencia institucional no es poco para un área, unidad o departamento nuevo en una organización. El tema volverá a aparecer más adelante en relación a otra red (como red 2. MUSEO-4.Áreas-Divisiones-Departamentos-Unidades). El Área de Comunicación, como otras unidades nuevas dentro del museo, se conformaron a partir del modelo de la Unidad de Medios (Subnodo “Unidad de Medios”).

“Página Web” aparece como un subnodo vinculado al Área de Comunicación porque es ésta la encargada de pensar y proponer un nuevo proyecto de página web para la organización. Si bien es cierto que un sitio web apunta principalmente a establecer relaciones con los públicos externos, su gestión, desarrollo y producción implica instancias internas que nos llamaron la atención, y ponen en descubierto otras situaciones que remiten a problemáticas organizacionales. Muchas áreas y unidades (Dirección, Área Educativa y Difusión Científica, Área de Comunicación, Unidad de Conservación y Exhibición) concuerdan en que la página web actual no es funcional, o no es lo suficientemente dinámica para satisfacer la necesidad de los públicos actuales, por lo cual es necesario su rediseño. Y es ese rediseño el que pone en evidencia una problemática importante: el proyecto para una página web nueva, del museo, ha sido rechazado por las autoridades del museo y de la facultad, debido a que entienden que no debe tratarse de un proyecto solamente del Museo (recordemos que el Área de Comunicación es un área del Museo, y a su cargo están la mayoría de los soportes de comunicación formal), sino que debe reflejar tanto los intereses del Museo como de la Facultad. De esta manera el Área de Comunicación está pensando en un proyecto de una nueva página web, con una estructura que permita la relación entre museo y facultad de manera no fragmentada, con un espacio pensado específicamente para los intereses de los docentes, en donde se pueda encontrar información sobre las exhibiciones y todo lo vinculado al museo por un lado, pero a la que también se pueda acceder desde los intereses de los/las estudiantes, interesa-

dos en cuestiones vinculadas a la actividad específica de la facultad, con información sobre congresos y pensada como un espacio para el diálogo para lo cual se considera el desarrollo de una administración de contenidos. Volveremos sobre el tema en el nodo específico sobre Página web, donde se podrá analizar la valoración del resto del personal involucrado, y no sólo en relación al Área de Comunicación como estamos abordando en estos párrafos.

Otro subnodo (“Recorrido virtual”) muestra el trabajo conjunto entre el Área de Comunicación y el Área Educativa, en relación a un recorrido virtual que se elaboró sobre una sección del museo. En el nodo específico de la Página Web veremos cómo este recorrido se prevé como plausible de ser incorporado en el futuro desarrollo de lo que será la nueva página web.

El Área, además, es valorada por saber qué es lo que debe pedir a las diferentes dependencias de la organización para difusión, publicidad o convocatoria de la prensa, como se ve en el subnodo “Pedidos claros”.

Las reuniones son una herramienta de comunicación interna de mucha presencia en la organización que estudiamos. Para el Área de Comunicación Institucional del Museo, éstas se realizan de manera informal, se generan de forma espontánea y en la cotidianidad institucional. Es decir que no se corresponden con una decisión *a priori*, ni se establecen de manera formal, sino que van surgiendo de acuerdo a las necesidades del personal (Subnodo “Reuniones-Informales”).

El “Tiempo de existencia” del área, como ya dijimos antes, se mide de manera relativa a la historia de la organización. Sin embargo se sostiene que antes de que exista el Área de Comunicación de manera reconocida e individualizada, ya se generaban actividades de comunicación dentro de la organización museo.

En relación al “Trato con otras áreas” el Área de Comunicación mantiene reuniones de manera continua, y sostiene que si no se reuniría no podría trabajar. Desde esta Área se sostiene que todos/as están enterados de qué es lo que se hace en el museo, y la relación es valorada como “excelente”. En relación con el “Área Educativa”, la ha instruido en la forma en comunicar a la prensa; mantienen un vínculo muy estrecho por compartir el espacio físico. La misma calidad de relación se manifiesta con el Servicio de Guías y también el apoyo en relación al manejo con la prensa. Con el Servicio de Guías la comunicación del Área de Comunicación se genera de manera interpersonal (a través de reuniones, charlas informales) y por correo electrónico. Esa manera de relacionarse internamente la repite con todas las unidades nuevas (como puede verse también en el Subnodo “Unidad de Conservación y Exhibición”), con varias divisiones

1.2. COMUNICACIÓN - Cambios

En relación a la comunicación del museo, algunas respuestas permiten considerar que se han producido cambios desde la creación del Área de Comunicación, y desde la reformulación interna que la organización está sosteniendo desde hace unos diez años. Estos cambios se producen, principalmente, por la generación de “Nuevas áreas de gestión” por un lado, que antes no existían en el museo, como por ejemplo el Área de Comunicación, la Unidad de Medios, o la Unidad de Conservación y Exhibición, y la formalización de estas áreas en una estructura interna del museo. Estas nuevas áreas y unidades son las que, al conformarse y formalizarse, necesariamente produjeron la conformación y habilitación de nuevas relaciones de comunicación en la organización (si bien en el subnodo “Nuevos canales” se definen de esa manera estas nuevas formas de comunicación, como nuevos canales no se puede sostener que antes no se utilizaban canales que hoy sí se utilizan). Sobre los canales de comunicación interna profundizaremos en el subjebe correspondiente (COMUNICACIÓN – Interna – Soporte-Canal).

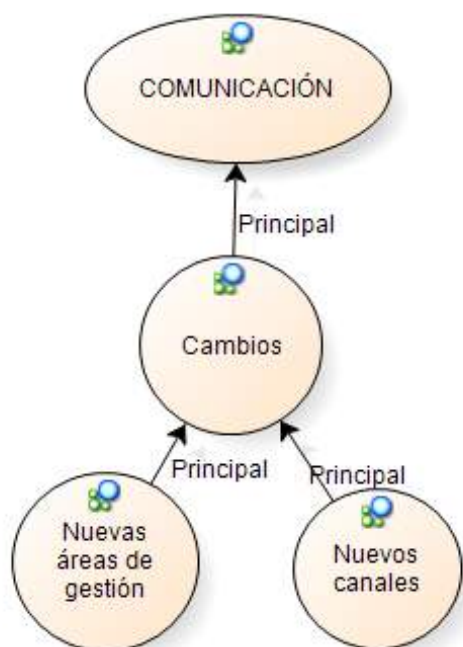


Figura: Red 1.2. COMUNICACIÓN – Cambios



1.3. COMUNICACIÓN - Formal

No se han generado diferentes valoraciones explícitas en relación a la comunicación formal en el Museo de La Plata. Pero algunas referencias permiten su caracterización, con posibilidades de que esto pueda tenerse en cuenta en el resto de la organización (principalmente a partir de otras situaciones observadas y analizadas). En principio se ha hecho referencia a la formalización que implica el “Organigrama” de la organización, el que se sostiene como necesario para trabajar en algunas ocasiones que esto lo amerite. Si bien no es explícito, lo que aquí entendemos es que la formalidad del organigrama es necesaria para poder identificar a los diferentes sectores (áreas, unidades, divisiones) dentro del museo, y así a cada una de las funciones específicas que le competen. En este sentido es necesario. Pero por otro lado se plantea que por momentos este organigrama no puede respetarse, o que la necesidad de un trabajo específico lleva a generar vínculos que van más allá de lo que esa formalidad permite. Y esto tiene que ver con diferentes parámetros, pero principalmente con aspectos de resolución de tareas, que, ante una urgencia, no pueden esperar a las instancias formales (como la reparación de una vitrina, o el pedido de asesoramiento de una unidad a otra para un evento puntual). Por ello, al leer el subnodo “Unidades Ejecutoras” se puede advertir esa doble necesidad, entre lo formal y lo informal.

Existe una demanda concreta en la formalización de la comunicación entre las unidades ejecutoras (mismo subnodo). No se está haciendo referencia a la formalización de la organización, de su estructura (como puede pensarse en relación al organigrama), sino a lo específico de la comunicación, y en relación a los procesos que ponen en contacto a las unidades. Como ya dijimos en reiteradas oportunidades, las unidades son las dependencias más recientemente conformadas del museo (a diferencia de las divisiones científicas) y se advierte que la relación de comunicación entre ellas precisa de una formalización.



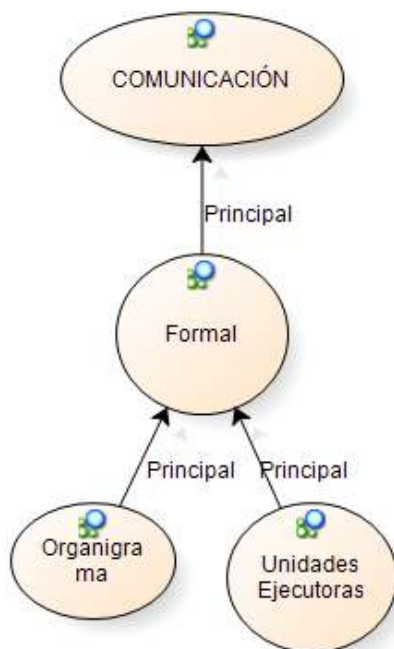


Figura: Red 1.3. COMUNICACIÓN – Formal

Los aspectos formales no pueden ser entendidos sin la presencia de los informales, como venimos sosteniendo (desde su aparato teórico). Por esto consideramos importante avanzar sobre la red correspondiente a lo informal.

1.4. COMUNICACIÓN - Informal

Los aspectos informales aparecen con la posibilidad de agruparse en relación a los cuatro subnodos que conforman el subnodo “Informal”, de la red Comunicación que aquí nos propusimos desarrollar.

Por un lado se plantea la relación que existe entre las áreas, o unidades del museo (subnodo “Inter-áreas”). Se hace referencia a lo informal porque esa relación se genera principalmente a través de reuniones, y como ya vimos, éstas son principalmente informales en la organización. El intercambio también se genera entre las diferentes áreas a partir de un reconocimiento mutuo, que como explicamos a propósito del subnodo “Formal”, ese reconocimiento viene del organigrama, o de la posibilidad de establecer límites y funciones claras en relación a las unidades de la organización. Esa funcionalidad, entonces, está reconocida, y a partir de

ella se realiza el intercambio entre las áreas. Esto queda ejemplificado con el trabajo en conjunto entre la Unidad de Conservación y Exhibición y el Área Educativa, en el desarrollo de un guión: en este caso, el breve lapso de tiempo (la urgencia), es la que promueve la relación informal, pero sobre una base de reconocimiento de las funciones de cada área, lo que ha devenido previamente de una formalización.

El segundo subnodo, “Necesidades”, permite caracterizar esa relación informal entre áreas y/o unidades del museo, movilizadas por necesidades que surgen de esos programas o actividades que promueven esa clase de intercambio, más allá de lo establecido formalmente. Por otro lado esas necesidades también son particulares de cada área o sector del museo, por lo tanto son diversas.

Otra vez aparece nombrado el organigrama, y por ello hemos dado lugar al subnodo “Organigrama”, el que por esas necesidades de relación inter-áreas no es tenido en cuenta en casos específicos de trabajo, que así lo requieren. La estructura, que resulta un limitante concreto, queda superada por una libertad necesaria para la resolución de los aspectos internos.

Como vimos al inicio del subnodo que estamos tratando, y en subnodos anteriores, las reuniones que se realizan en el Museo de La Plata tienen por característica principal su informalidad. Las referencias a las “Reuniones” nos han llevado a conformar otro subnodo, con ese nombre, en relación a lo Informal. Las reuniones se van planteando a partir de las necesidades que surgen del quehacer organizacional, y por ello se generan de manera espontánea. Lo espontáneo se relaciona explícitamente con lo informal, lo que remite a su vez a una coherencia teórica (de acuerdo a lo planteado en el apartado teórico en el primer capítulo).



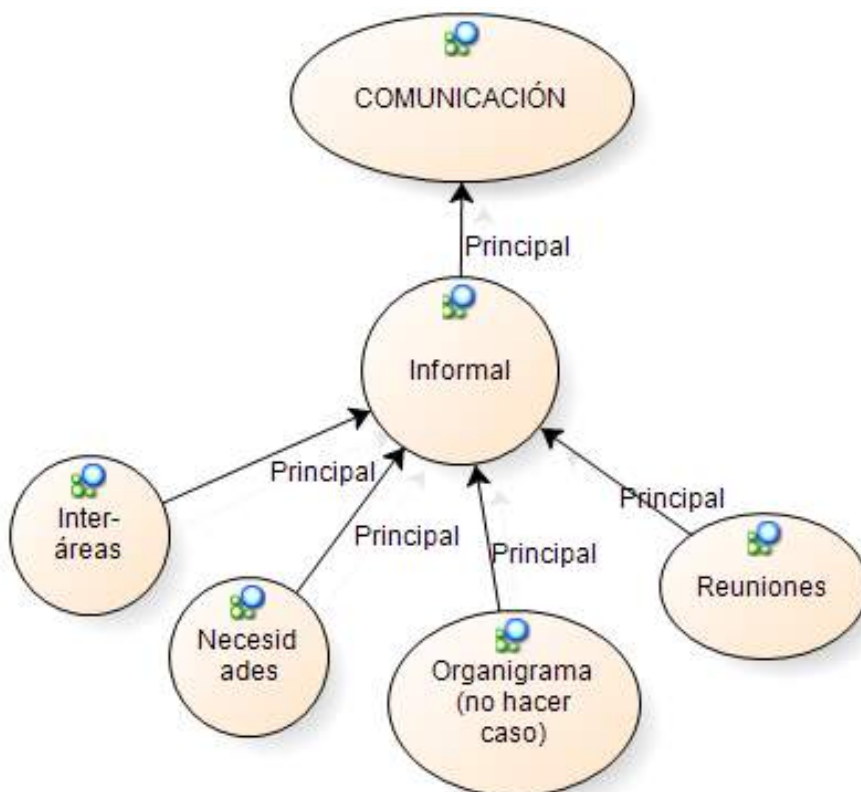


Figura: Red 1.4. COMUNICACIÓN – Informal

1.5. COMUNICACIÓN - Información

La circulación de la información también ha surgido en las entrevistas. De acuerdo a las diferentes cuestiones con las que se relaciona el concepto de “Información”, se han podido establecer cinco subnodos. El primero deviene de aquella situación que se genera con el exceso de la información, lo que algunos sectores manifiestan: se recibe la misma información por dos o tres vías diferentes, y con procedencia también diferente, tanto de la Facultad, como del Museo en sí. Éstas dieron lugar al subnodo “Atiborrar”.

Por otro lado se trabajó en otro subnodo “Circulación”, que tiene que ver con el recorrido y la habilitación de la información por parte de los/las jefes/as de división hacia el personal. Se manifiesta que en el presente esa distribución de la información ha mejorado, porque en épocas anteriores los/las jefes/as de división no distribuían la información.

Frente a esa situación, el soporte impreso en cartelería interna (subnodo “Impresa”) permite poner a disposición la información de otra manera, más abierta y de manera estable (al menos por un tiempo) en lugares estratégicos del museo. De esta manera la información cuenta con una circulación interna por toda la organización. Esto mismo es rescatado al momento de considerar que se precisa información específica para informar a los públicos externos, en el caso de la telefonista e intendencia. Sin embargo, se reconoce explícitamente que cierta información no llega al personal de fin de semana (subnodo “No llega”), el cual queda aislado de la actividad cotidiana, decisiones, eventos, que se realizan durante la semana, o, peor aún, que se planifican para el fin de semana.

En otros casos, como en la unidad de Conservación y Exhibición, la información sobre actividades del museo circula de diferente manera, y siempre surge hacia el interior (subnodo “Surge”). Esto no se da en todo el museo, y es un indicativo de una diferencia de contacto, más desarrollado entre las áreas nuevas, principalmente, que entre éstas y las divisiones. Así, cuestiones como la construcción de una escalera de emergencia, o el cerramiento de una ventana, es una novedad para muchas personas que trabajan en el museo cuando ya lo ven realizado/concluido. Volveremos sobre este tema más adelante (Subnodo: 1.16. Participativa).

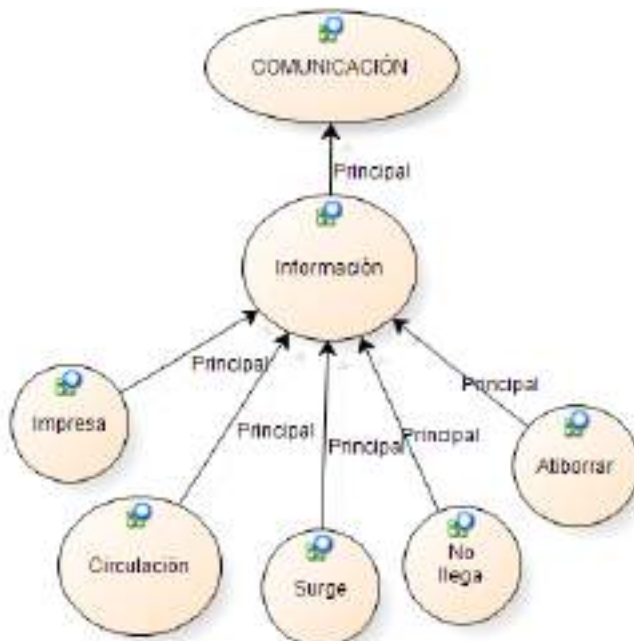


Figura: Red 1.5. COMUNICACIÓN – Información

1.6. COMUNICACIÓN - Interna

La red que pudimos elaborar a partir de la concepción de Comunicación Interna, es bastante más compleja que las últimas que pudimos presentar. En muchos casos, y esto ha dado lugar a la producción de tantos subejos, la palabra “Interna” no ha sido pronunciada por el entrevistado o la entrevistada, pero sí se hace alusión a esta condición por contexto o por contenido conceptual, lo cual es criterio suficiente para ponerse en relación a esas Definiciones Contextuales con esta red.

En primer lugar destacamos que la comunicación dentro de la organización es reconocida como tal, y se cuenta con su existencia. De manera que puede ser evaluada y valorada, lo que implica además la multiplicidad de posibilidades interpretativas de éstas como fenómeno de la organización que estudiamos. De esta manera aparece en el subnodo “Área de Comunicación” referenciada por la producción de la noticia interna (algo que ya presentamos en el subnodo “Información”): es esta área la que se encarga de generar, producir y comunicar la noticia hacia el adentro.

Las opiniones sobre la comunicación interna se polarizan, y por ello las agrupamos en dos subnodos diferentes: mala y buena. Para quienes la valoran como buena, lo hacen en referencia a la comunicación con los directivos, en relación a la comunicación entre las diferentes áreas, unidades y divisiones, e incluso con alumnos, becarios, y otras personas que allí trabajan. Las referencias a la comunicación como “Mala”, tienen que ver con el mal funcionamiento interno de la organización, lo que se adjudica a la mala comunicación. Esta caracterización negativa de la comunicación se relaciona con otros aspectos que se agruparon bajo otros subnodos, como que la comunicación interna es Complicada y Compleja, tiene Falencias, Problemas y Defectos, Falta, No existe, o está Fragmentada.

La comunicación interna en el museo se valora como “Complicada-Compleja” y hemos podido definir que esa complejidad se manifiesta en relación a tres cuestiones: “Por enorme”, la organización, en su magnitud y complejidad desarrolla una comunicación con esas mismas características; “Por historia del museo”, dado que se trata de una organización centenaria, y que en la actualidad tiene ciertas complejidades devenidas de ese recorrido histórico; y “Por sistema científico”, que impone su propia cultura, complejizando también esa situación.

A partir del subnodo “Falencias – Problemas – Defectos”, podemos advertir que se sostiene como algo dado que en toda organización exista falencias en la comunicación interna, lo cual puede entenderse como un concepto acertado, y en concordancia con lo que hemos planteado teóricamente: la comunicación tiende a ser malinterpretada, como se sostiene

a partir de los aportes de la teoría semiótica. Sin embargo se espera otra cosa en la organización que estudiamos; se espera que los comunicados internos, los lineamientos y las directivas se entiendan adecuadamente. Que esto no suceda, que un comunicado se interprete de manera diferente a lo esperado, o alguna situación similar, es interpretada como un problema comunicacional. Los problemas también pueden ser heredados históricamente, ya que también se sostiene que la comunicación en períodos anteriores no era clara, e incluso que no había comunicación. Sin embargo, y en el nodo siguiente “Falta – No existe”, puede leerse que esa situación de ausencia de comunicación también se percibe en la actualidad: no hay, no existe. También se sostiene que el de la comunicación es un campo en el que aún falta avanzar en el museo que estudiamos. Del subnodo “Falta – No existe”, hemos desprendido otro relacionado, denominado “Interáreas”, ya que agrupa definiciones contextuales que ponen de manifiesto la ausencia de comunicación entre las áreas del museo, lo que directamente deviene en problemas de organización, ya que entre éstas es fundamental que exista una “conexión”.

La comunicación como “Fragmentada” (otro de los subnodos que se desprenden del subnodo “Interna”) se vincula a procesos críticos pasados. Sin embargo, por lo que acabamos de sostener a partir de los subnodos que hemos estado desarrollando (Buena, Mala, Complicada – Compleja, Falencias – Problemas – Defectos, Falta – No existe) se puede argumentar que actualmente la comunicación del museo de La Plata permanece fragmentada, sin conexión entre muchas de sus áreas y divisiones, o más específicamente con mayor conexión entre la dirección y las áreas/unidades nuevas, y una relación menos fluida con las divisiones científicas. Hacia adelante, de acuerdo al subnodo “Futuro”, se espera que la participación de los públicos internos se incremente, que la comunicación se vuelva más participativa, y que de esa manera se pueda revertir la segmentación existente en la organización.

Como ya se advirtió, el museo se entiende como una organización grande, enorme, y se la visualiza en esa complejidad por las diferentes dependencias, por sus diversas ramas y por tener un presupuesto que es dependiente de la Facultad, de acuerdo al subnodo “Institución enorme”.

La comunicación dentro del Museo de La Plata, se interpreta como en diferentes niveles de producción, y de complejidad, dependiendo del área, de la unidad o de la división, por lo que el subnodo “Niveles” nos permite interpretar. Si bien se aclara que esta separación en niveles no se sostiene en un sentido burdo, no deja de ser una opinión basada en un prejuicio, pues en qué nos podemos basar para decir que la comunicación que se genera entre dos unidades que tienen por objetivo el montaje de una sala

es de un nivel superior o diferente al nivel en el que se desarrollan las comunicaciones en intendencia, o con la central telefónica. A primera vista quizás exista una competencia diferente en ambas situaciones, pero una comunicación telefónica puede definir visitas al museo, y lo que se desarrolle en otras áreas, de menor jerarquía en la organización, también puede definir la calidad de una muestra (como en el caso de mantenimiento y carpintería).

El subnodo “Noticia” nos permite establecer el valor que adquieren ciertas comunicaciones internas referidas a eventos o acontecimientos especiales, de las que el personal es enterado a través del Área de Comunicación (como ya planteamos en este apartado analítico).

La organización, y en particular el Área de Comunicación, presta una atención importante a los públicos internos debido a que son heterogéneos y diversos. Así se interpreta en el subnodo “Público interno” y sus subnodos correspondientes: “Diverso” y “Fin de semana”. Hay diferentes actividades en la organización, y ya hablamos de su complejidad, por lo que éstos no pueden homogeneizarse. Esta característica también hace a lo rico y lo complejo de la organización, de acuerdo a las entrevistas, y obliga a considerar soportes de comunicación interna específicos, como se verá en el subnodo “Soporte – Canal”. El cambio de personal durante los días de fin de semana, también obliga a considerar canales y comunicaciones específicas con ese grupo de personas, pues son quienes darán continuidad a aquello que se define y sobre lo que se trabaja durante la semana. Esto no está resuelto en la organización, y como advertimos con anterioridad, el cambio de personal se traduce en descuidos, falta de información, olvidos y entrega de información errónea, en muchos casos, a los/las visitantes.

En relación al subnodo “Señalización – Señalética”, podemos plantear que hemos logrado su caracterización también a partir de las entrevistas y del análisis del discurso efectuado. Pero puede ponerse en relación con el capítulo que antecede, ya que en él estudiamos a la señalética a partir de la semiótica de la imagen. Aquí incluimos referencias simbólicas en relación al sistema señalético.

Por un lado se ha definido la señalética del Museo de La Plata de acuerdo a lo que en principio serían tres grupos. Sin embargo, hemos podido identificar cuatro grupos de señalética que agrupamos en los subnodos correspondientes. El primero, señalética “De Servicios”, tiene que ver con la indicación de los servicios principales (como baños, bar, etc.) y para este grupo se ha trabajado de manera diferente a los otros: en color, en soportes y materiales. La señalética “Distributiva” de salas y otras dependencias (también servicios) del museo, se realizaron en estructuras

de hierro independientes, y con sus propios colores (principalmente el verde). La función específica de este grupo de señalizaciones tiene que ver con la distribución de las personas dentro del museo, principalmente del/de la visitante. La señalética de “Sala”, es aquella específicamente diseñada para las salas de exposición, con sus características propias y especificidades por sala. Se ubican al inicio del recorrido de cada sala, e informan brevemente de qué se trata esa sala, cuáles son sus objetivos, qué recorrido se recomienda, y cuáles son los objetos más destacados. También le informa al/a la visitante en qué lugar del museo se encuentra y qué es lo que está mirando. Al último grupo de señalización lo hemos agrupado en el subnodo “Otra – información”, y se trata de carteles o paneles informativos de algún evento o información de salas; son permanentes y tienen un diseño con una estructura que también les son particulares. Este grupo de imágenes no se denomina internamente como señalética.

La señalización se presenta de manera caótica en el museo (subnodo “Caótico”); su función principal es la de diferenciación de espacios (de acuerdo al subnodo “Diferenciación”); la señalética de sala se relaciona con las divisiones científicas, en tanto éstas participan en el desarrollo de las exhibiciones, quedando esa intervención caracterizada como “rígida”: se utiliza aquel logotipo diseñado por la división para identificar secciones o salas, sin posibilidad de modificación (subnodo “Divisiones”). La señalización del subsuelo también es particular, y en ellos se identificaron los laboratorios con carteles (subnodo “Laboratorios”). La señalización en el museo que estudiamos se desarrolló en base a una necesidad concreta de su existencia, tanto para orientar a las personas como por una cuestión de seguridad (subnodo “Necesidad”). Sin embargo aparentemente esa necesidad de desarrollo de la señalética interna no ha contemplado la necesidad de orientación del personal, ya que internamente, y como hemos referido en el capítulo específico de análisis de imágenes, no existe señalización pensada para la orientación y guía del personal que trabaja en el museo. Se da por supuesto que quien desarrolla sus actividades cotidianamente en la organización debe conocerla previamente, incluso antes de empezar a trabajar allí (pues no hay un acompañamiento para los/las que recién ingresan) (subnodo “Personal”). La señalética ha sido desarrollada pensando en los públicos externos en general, en los visitantes, pero también en el público adulto mayor que pudiera tener alguna dificultad motriz o similar (subnodo “Publico -adulto mayor-”). Sin embargo la que se identifica como la más desarrollada y completa es la señalización de Salas de exhibición. Éstas, como ya indicamos, se ubican al inicio de cada sala, para orientar al/a la visitante en su recorrido, sugiriendo actividades

específicas, recorridos, atención sobre algunos objetos, etc. Esta señalética colabora en la diferenciación de lo que se quiere mostrar, resaltando algunos espacios y/u objetos de cada sala que no pueden pasarse por alto, o que los/las museólogos/as han definido como clave en cada sala. Para el área de diseño se trata del grupo de señalética más difícil de diseñar, debido a que la señalización de sala es solicitada en base a un gran número de condicionamientos previos, que van desde la pieza que se debe mostrar hasta el color a utilizarse. Cada sala tiene su color y su ícono representativos. (subnodo “Salas”).

La señalización también se ha desarrollado por cuestiones de seguridad y evacuación, para poder encontrar desde un plano o desde las sendas pintadas en el piso (líneas de evacuación, como sucede en el subsuelo) las principales vías de escape del lugar en el que se encuentre, ocurra por el siniestro que fuera. El personal no sólo debe poder identificar por dónde se sale de cada oficina, sino que además debe orientarse de manera que sepa si debe salir hacia la derecha o hacia la izquierda (subnodo “Seguridad”). Para el desarrollo de esta señalización se trabajó con personal de la Universidad. El público en general no tiene acceso a este grupo de señalización (subnodo “Sin acceso al público”). Éste último conjunto de imágenes que referimos está concentrado en el subsuelo del Museo, por esto es que el público no tiene acceso, ya que es una zona restringida donde sólo el personal de la organización puede ingresar. Como pudimos mostrar, apunta a cuestiones de seguridad y casos de emergencias (subnodo “Subsuelo”). En el subsuelo también se ubican los paneles eléctricos, que fueron saneados y señalizados de acuerdo a la función correspondiente de cada interruptor/llave. Antes de ese saneamiento era difícil saber exactamente qué cortaba o habilitaba cada llave, situación que se ha revertido por completo, junto con la individualización de cada llave: cada una corta un sector específico y no varios sectores al mismo tiempo, como sucedía con anterioridad (subnodo “Tableros eléctricos”).

El subnodo “Soporte-Canal”, dentro del subnodo “Interna”, permite caracterizar los soportes (la gran mayoría que pudimos identificar por las entrevistas) que se utilizan para el desarrollo de la comunicación interna en el Museo de La Plata. Estos soportes existen en primer lugar porque han devenido del funcionamiento histórico de la organización; otros se han adaptado o han sido creados para públicos específicos; y otros aún no se han concretado siendo una posibilidad, un proyecto. El personal del museo recurre a varios de ellos, y no a uno sólo. Desde la gestión interna de la comunicación tampoco existe alguno que sea preponderante, o que asegure más que otros que el proceso de comunicación se genere (subnodo “Soporte-Canal”).

Aquí es donde la necesidad de adaptar los soportes de comunicación a los públicos se materializa en el discurso, y por ello hemos incorporado el subnodo “Adaptando”. Con anterioridad hemos hecho alusión a que el público interno del Museo de La Plata es heterogéneo, diverso, y con necesidades particulares por sectores y personas. Comunicacionalmente hablando, esto es tenido en cuenta, y por ello veremos cómo existe una multiplicidad de soportes de comunicación interna en esta organización.

Seguiremos aquí lo que podemos leer en el subnodo “COMUNICACIÓN – Interna – Soporte-Canal – Audiovisual”, con dos subejos correspondientes: “de Sala”, y “Restitución”. La Unidad de Medios Audiovisuales es la encargada en el Museo de la realización de estos audiovisuales, y ha producido una serie de programas para televisión. Pero en el caso específico de los videos de sala, y aunque estén destinados al público que visita esas salas, también se puede realizar una aproximación a cuestiones internas, como por ejemplo la relación entre los/las investigadores/as y los integrantes de esta unidad, y el trabajo correspondiente para la adaptación del guión científico, elaborado por investigadores/as, al video de sala. Ese proceso de adaptación del guión científico al guión audiovisual es entendido como uno complejo y a veces conflictivo, pero que se desarrolla bajo una metodología que permite arribar a un resultado que satisface a todas las partes intervinientes. Por otro lado se han producido audiovisuales de denuncia, por ejemplo en relación a temas de restitución. Esos videos hoy están en exposición en el mismo museo, por lo que se puede afirmar que hubo una aprehensión por parte de la organización de todo ese movimiento. Volveremos sobre este tema más adelante, profundizándolo (principalmente cuando analicemos la Red 2.MUSEO).

Por otro lado esta Unidad ha producido un video en relación a la restitución de los restos de Damiana, la joven perteneciente a la comunidad Aché apropiada por el Museo (desarrollamos este tema cuando nos ocupamos por la historia de la organización). Se estima la posibilidad de distribuir ese audiovisual internamente en el museo, de acuerdo a lo que nos comentara en una entrevista (que no hemos registrado en audio) la propia Directora del Museo. Para la Unidad de Medios esta sería una experiencia interesante que permitiría al personal del museo interiorizarse al menos en algunos aspectos de esa problemática (Subnodo “Restitución”).

Existen paneles en las diferentes áreas del museo, donde se deja información impresa. Las referencias a esta cartelera nos ha permitido identificar un subnodo “Cartelería”, dentro del subnodo “Soporte-Canal” que venimos desarrollando en relación a la Comunicación Interna de la organización. Esta cartelera es la que le permite al Área de Comunicación dejar información en sectores donde no se posee una computadora para

recibir un correo electrónico, para el personal de fin de semana, de intendencia y para el personal de seguridad, principalmente. A través de esta cartelera se informa sobre actividades que tendrán lugar el fin de semana, o durante la semana pero que serán gratuitas y abiertas, por lo que el personal de seguridad de puerta de entrada debe saber que el ingreso del público en general sin pago de entrada está autorizado, por poner algunos pocos ejemplos. Este sistema de cartelera interno no es utilizado con los investigadores del museo, para los que se utiliza el correo electrónico como principal vía de comunicación. Pese a que se evalúa de manera exitosa la implementación de esta forma de comunicación, vigente en el museo desde el año 2011 (es decir, es relativamente nueva), también se manifiesta que esa cartelera muchas veces no es tenida en cuenta, por lo que se generan problemas por falta de información. A esta cartelera también se hace referencia como “Panel”, lo que nos ha permitido agrupar otro grupo de definiciones contextuales bajo un subnodo con ese nombre. Se sabe que en esos paneles el Área de Comunicación deja información correspondiente a actividades en la semana, de fin de semana, o cualquier novedad que implique tomar alguna decisión en relación a lo que puede suceder: una filmación, una visita especial, una conferencia, etc. Esta cartelera también es utilizada por el mismo personal para dejar por escrito el sistema de horarios y turnos de quienes están en ese sector del museo (como sucede en intendencia, en el servicio de guías y otras dependencias) y los períodos de vacaciones de cada uno/a de ellos/as a fin de año. Es decir, su fin es principalmente organizativo además de informativo.

También existe otra cartelera, a la que ya nos hemos referido, porque forman parte de la señalética del museo, como la “Cartelera (en laboratorios)” que tiene que ver con los carteles identificatorios en las puertas de los laboratorios, con un espacio disponible para incluir el nombre completo de cada investigador/a que allí trabaja, y la “Cartelera (en sala)” que también ha sido referida al momento de hablar de la señalética de la organización. Están agrupadas en los accesos a las salas, en las columnas y en soportes especiales, dependiendo de los objetos y la información que se precise brindar al/a la visitante. En la cartelera que hemos referido, se ubica un “Comunicado impreso”, a través del que se comunican actividades ya realizadas en la organización, noticias y novedades que son de interés para el personal. En la actualidad ha llegado a tener una presencia importante, que se mide por el reclamo que se genera frente a la ausencia del comunicado aquellos días en los que no es producido. Suele tener una periodicidad mensual, pero muchas veces se publica dos o tres veces por mes, dependiendo de las actividades que se realicen. Las actividades programadas, a futuro, también se informan en estos comunicados, como

ya hemos referido. Incluyen información breve y concisa, para que de un “golpe de vista” pueda leerse la información más importante (como por ejemplo quién dará un curso, cuándo será, el horario, el área responsable de su realización, etc.). Su producción se realiza considerando el contexto del personal, en su lugar de trabajo.

Hemos definido como subnodo dentro de “Soporte-Canal”, a “Comisión no docente”, debido a que se está conformando una con el objetivo de lugar retomar un formato anterior que había dejado de existir en la organización, y que se propone como una forma de participación de los/las trabajadores/as del museo, por lo que se entiende como un canal de comunicación específico dentro de la organización.

Otro caso es el del registro de ingreso y egreso del personal, que se lleva en un cuaderno especial para ello. En días feriados, o fines de semana, ese cuaderno queda a disposición en la intendencia, y le permite al personal de seguridad, por ejemplo, saber si hay alguien dentro del museo (subnodo “Cuaderno”).

El correo electrónico, *e-mail*, o simplemente *mail* es muy utilizado en la organización. Hemos podido detectar que cumple dos funciones principales: la de organizar internamente a las áreas, es decir intra-áreas (unidades o divisiones), y la interna organizacional en general, de todo el museo, que no sólo tiene que ver con coordinar actividades, sino también con difundir información de variada índole, pero que tiene que ver con el accionar del museo. De acuerdo a las entrevistas, y por ello lo hemos convertido en un subnodo particular, “*E-mail* – Correo electrónico”, se trata de un soporte importante, en tanto es muy utilizado y valorado por el personal que lo tiene a disposición (porque lo sabe utilizar, y porque dispone de la tecnología para ello: acceso). Así las divisiones, las unidades y las áreas se comunican internamente por correo electrónico (además de por otras vías) para coordinar actividades, compartir material, informes, etc. El correo electrónico se ha utilizado, por ejemplo, para el envío de los planos de evacuación entre el área de diseño y algunos responsables de seguridad y jefes de división, o se ha utilizado para trabajar sobre el guión de la Sala Aksha. Es decir, sus posibilidades son muy amplias, ya que se trata de un soporte versátil. También es el que se utiliza para comunicar cuestiones de la organización a los/las investigadores/as, a través de un *mailing*, o, como se denomina internamente, correo masivo. El correo masivo es aquel que se envía desde el Área de Comunicación con diferentes datos, información, dando a conocer un evento en particular, como “La noche de los museos”, la construcción de una escalera de emergencia, la instalación de una grúa para el traslado de las jambas egipcias a la nueva sala, el cierre del museo al público por refacciones edilicias, hasta el falle-

cimiento de alguna persona vinculada a la organización. Sin embargo, y como ya hemos advertido, la cobertura del correo electrónico no es total, y está estimada entre un 80% y 90% del personal del museo. Existe un grupo de personas que no maneja esta tecnología, porque no la sabe utilizar, o porque no dispone en la organización de una PC con conexión a Internet, como ocurre con los casos de intendencia, carpintería, mantenimiento, seguridad y vigilancia, y el personal de fin de semana. Con estos grupos de personas se trabaja de otra manera (principalmente a través del comunicado impreso dejado en cartelería, que ya hemos descripto). Los envíos repetidos y excesivos de la misma información son un problema, y éste se genera por la duplicación de información que se envía por esta vía (correo electrónico) desde diferentes instancias institucionales, como la Secretaría Académica, la Secretaría de Posgrado, provocando una saturación de correos electrónicos.

El subnodo “Encuestas” nos ha permitido hacer una breve caracterización sobre ellas, o más bien sobre el por qué no se realizan internamente en la organización. En primer lugar debemos reconocer que las encuestas constituyen un “Área de interés” específico, por lo menos del Área de Comunicación. Es decir, se conoce su fundamento, sus beneficios y sus posibilidades. Pero se entiende que éstas sólo podrían ser implementadas en una estructura diferente a la existente, una estructura que permita dar respuesta a las demandas que se releven a partir de una encuesta de clima organizacional, o satisfacción interna, lo que demanda una capacidad de acción que en este momento no existe, de acuerdo al subnodo “En otra estructura – capacidad de acción”. Es decir que la organización tendría que estar dispuesta a dar respuesta a aquello que se identifique con las encuestas (subnodo “Resolver”) de manera más o menos inmediata. Quizás éste sea el motivo por el cual, en el Museo de La Plata “No se han hecho” encuestas internas.

Hemos detectado, a través de las entrevistas, que la utilización del “Handy” es la forma de comunicación utilizada con exclusividad por parte de la guardia de salas y el personal de seguridad y vigilancia del museo.

Se desarrollan memorias anuales, que son informes de actividades de las divisiones científicas. Estos informes incluyen un detalle de las reformas en laboratorios, o cambios en los depósitos que se hayan producido en cada período, un detalle de los trabajos que realizaron los/las investigadores/as con aquello que se hizo como lo que no se pudo hacer, entre otras cuestiones (subnodo “Informes de División Científica”). Si bien no se ha manifestado en las entrevistas que registramos en audio y sometimos al análisis del discurso, hemos tomado conocimiento de la realización de Memorias anuales por parte de la Dirección, a partir de conversa-

ciones que mantuvimos con la Directora. Nos ha puesto a disposición las memorias de los años 2008, 2009 y 2010⁴⁹. Estas memorias incluyen un detalle de actividades realizadas en relación a las Colecciones, las Exhibiciones, las visitas de escuelas, actividades de comunicación y diseño, Edificio y Mantenimiento y Seguridad, que son puntos que se repiten en las memorias que citamos. El informe también es utilizado por otras áreas diferentes de las divisiones científicas, como mantenimiento. El informe de mantenimiento, preparado para la dirección, detalla el material con el que se cuenta y el faltante, para solicitar su compra. Esto les permite luego elaborar una agenda de trabajo mensual, de acuerdo a los recursos reales con los que el área cuenta. (subnodo “Otras Áreas”; dentro del subnodo “Informes de División Científica”).

Es curioso lo que podemos identificar en relación al subnodo “Memorando” como soporte de comunicación interna, debido a que por un lado se niega su presencia y su utilización en el museo, manifestando que la dirección del museo nunca se ha manejado a partir de memorandos. Sin embargo, por otro lado se sostiene que es a través de memorandos cómo se comunica la dirección con los jefes de divisiones, y que esta información es retransmitida luego a los integrantes de toda la división científica a partir de reuniones.

La nota escrita es algo que hemos identificado y aparece entre lo que es el memorando y el comunicado impreso, ambos ya definidos en este análisis. Hemos hecho de este concepto un subnodo: “Nota”. Aparece por un lado vinculada a la manera de comunicar los turnos correspondientes al fin de semana por parte del Servicio de Guías, para que el personal de intendencia esté al tanto. Se deja en la cartelería, tal como se hace con los comunicados impresos. Por otro lado también se hace referencia a las “notas” que se dejan también en las cartelerías desde el Área de Comunicación Institucional. Podemos sostener entonces que se trata de un comunicado impreso, que internamente también es definido por el personal como “Nota”.

La “Oralidad” está muy presente en esta organización. También encontramos en ella una doble valoración, contradictoria, porque son opuestas. Por un lado la oralidad se plantea como lo que permite la posibilidad de transmitir la emoción, lograr otra expresividad, y habilita un intercambio (un ida y vuelta) inmediato, por lo que se entiende que tiene algunas ventajas por sobre otras formas de comunicación vigentes. Sin embargo se sostiene que esta forma de comunicación no es apropiada para rela-

49. Se solicitó la memoria correspondiente al año 2011, pero al momento de escribir este trabajo no había sido proporcionada. Su cierre estaba demorado.

cionarse con algunos sectores de la organización, específicamente con el personal de seguridad. Por otro lado se manifiesta que la comunicación oral, es decir no escrita, y no formal, es la forma que predomina en el museo, y al ser una organización compleja, grande, con muchas personas trabajando en su interior, la oralidad desvirtúa la comunicación interna.

Algunos pedidos que se generan entre las áreas encuentran su formalización en una “Orden de trabajo” (también ha dado lugar a un subnodo). Estos pedidos de trabajo interno funcionan en relación a ese sistema de órdenes, en las que se detalla la naturaleza del trabajo solicitado y la urgencia requerida en su entrega, lo que permite estimar los tiempos de finalización, y asignarles la prioridad correspondiente. Esto sucede, por ejemplo, con el área de Mantenimiento, que tienen a su cargo la carpintería, y que resuelve trabajos de forma artesanal para las exhibiciones. Las órdenes de trabajo resultan una herramienta oportuna en una organización como el museo que estudiamos, ya que no debemos olvidar que se trata de una organización compleja, con el desarrollo de una multiplicidad de actividades donde prima la urgencia, y donde por lo general en cada área existen pocas personas para la cantidad de trabajo que debe resolverse.

En relación con la oralidad, el encuentro personal tiene su preferencia frente a otras formas de comunicación. Así puede leerse en el subnodo “Personalmente”, que también se desprende del subnodo “COMUNICACIÓN – Interna”. En varias entrevistas pudimos identificar que la comunicación personal y directa se prefiere a aquella mediada, principalmente por la tecnología (correo electrónico). Muchas personas mantienen un contacto fluido en el museo, y es probable que se enteren de algunas cosas de esta manera, antes que por el correo electrónico o la comunicación informal.

Finalmente, hemos detectado que el teléfono, tanto el interno fijo como el celular, es otra herramienta bien difundida de comunicación interna. Todas o la mayoría de las oficinas tienen un teléfono interno; se trata de un sistema de telefonía en red que tiene una dimensión importante. Los números de los laboratorios del subsuelo del museo, se han identificado en base al número de interno telefónico del que disponen. Este canal permite y potencia la comunicación oral, por lo cual es muy utilizado en el museo: permite la comunicación espontánea. Para el caso de algunas emergencias, la comunicación puede iniciarse entre el personal de seguridad por *handy*, quienes se comunican con intendencia, quien a su vez se comunica telefónicamente al celular del jefe de mantenimiento para resolver alguna eventual emergencia. Algo similar sucede con el personal de fin de semana: sus números personales se encuentran a disposición de intendencia para que cualquier comunicación que sea necesaria pueda realizarse al celular de los guías de turno.

El último subnodo, por orden alfabético, que se desprende del subnodo Interna, es “Trabajo permanente”, y nos permite identificar en el discurso analizado referencias al trabajo permanente que en el museo existe sobre la gestión de su comunicación interna, más allá de las falencias que este sistema pueda presentar.

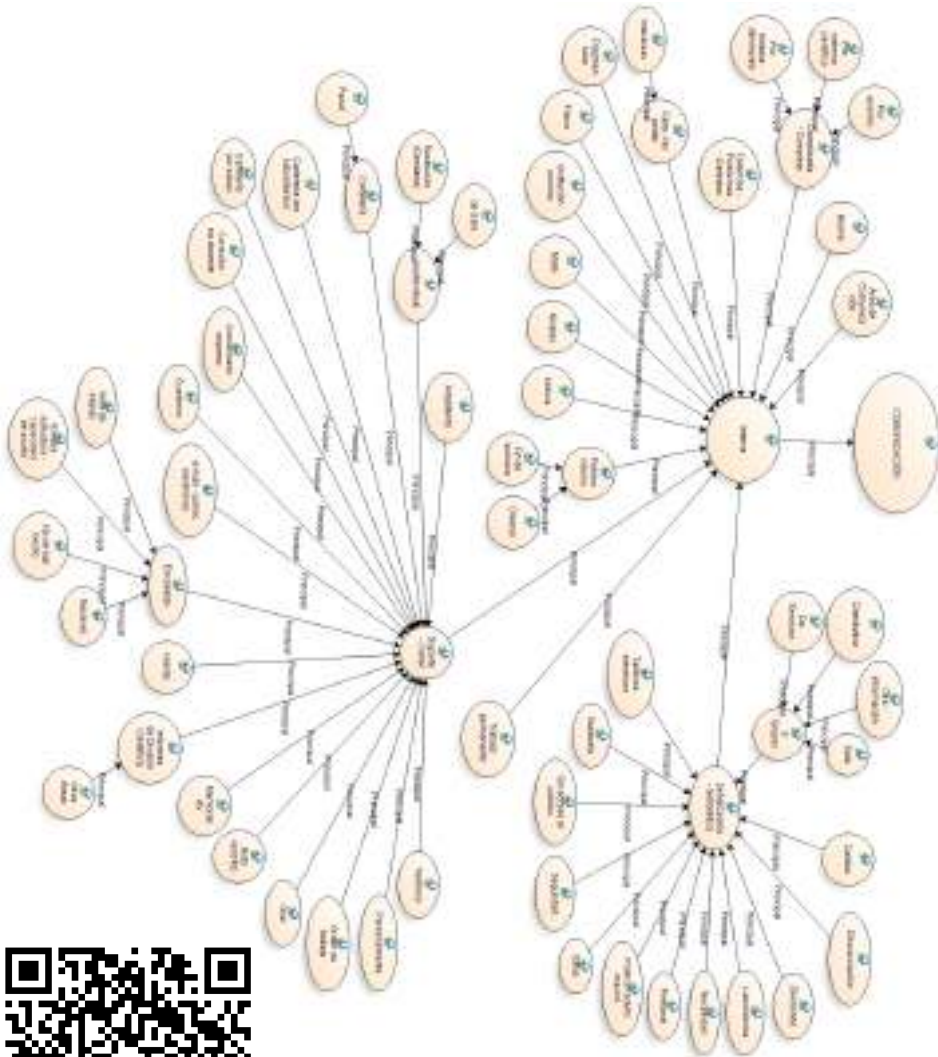


Figura: Red 1.6. COMUNICACIÓN – Interna



1.7. COMUNICACIÓN – Internet – Página Web

En esta red nos referimos principalmente a la situación de la Página web del Museo de La Plata, y a algunos aspectos de Internet.

La página web actual del Museo de La Plata tiene varios inconvenientes que han sido identificados por parte del personal de la organización, y por ello conformamos el subnodo “Actual”⁵⁰. Ésta no es funcional, está en un solo idioma (se indica que falta el inglés como algo fundamental), no está actualizada, presenta información de manera segmentada, y si bien incluye algunos recorridos de sala y productos específicamente diseñados por el Área Educativa y de Difusión Científica para la web, no están completos ni reflejan el presente del museo. Esta situación ha sido discutida internamente y se sabe que eso no es lo que se desea como sitio web de este museo.

Otra muestra de la fragmentación, es el desarrollo de páginas específicas de algunas divisiones científicas, en las que se publican los trabajos que éstas desarrollan, los que se presentan en congresos, y otros materiales que permiten que cada compañero esté al tanto de lo que el otro está desarrollando o investigando (subnodo “Páginas de divisiones”).

De acuerdo a lo que leemos en el subnodo “Potencialidad del museo”, Internet es un espacio en donde esa potencialidad se puede percibir, a partir de la presencia que la organización tiene en diferentes espacios (redes sociales, youtube, etc.).

Un subnodo del subnodo “Internet – Página web” es “Proyecto”, debido a que una nueva página web es un proyecto que la gestión del museo en general y el Área de Comunicación Institucional en particular vienen desarrollando desde hace dos años, pero con el que aún están trabados. En él se encuentran trabajando junto a personal designado por la Universidad Nacional de La Plata para este tema, y se propone en dos idiomas. Actualmente es una prioridad de la Dirección. El proyecto pretende desarrollarse a partir de una administradora de contenidos, lo que significaría un cambio sustancial respecto de la actual. Este proyecto recibe el apoyo de diferentes unidades del museo, que también reconocen los rasgos obsoletos de la actual.

De este subnodo “Proyecto”, hemos desprendido dos subnodos. Uno de ellos es “Museo en sí”, y es a partir de ese grupo de definiciones contextuales que podemos sostener que el primer proyecto de una nueva página web fue rechazado por la gestión del museo debido a que se trataba de

50. La dirección para acceder a la página web actual del museo es: <http://www.museo.fcnym.unlp.edu.ar/>

un proyecto que se concentraba en el desarrollo de una página web sólo para el Museo, y no para la Facultad. Debemos aclarar que en la página vigente, para acceder al Museo se debe ingresar por la página web de la Facultad. Aquel proyecto de página web propia del Museo fue rechazado por pretender esa separación, que remite al conflicto desarrollado hace aproximadamente diez años, en el que se planteó la separación entre Museo y Facultad. Otra vez un soporte específico de comunicación destinado al público externo (principalmente visitantes) remite a problemas organizacionales internos, y de largo tiempo.

El segundo subnodo que se desprende de “Proyecto” es “Museo-Facultad”, y nos permite, entre otras cosas, poder leer cómo se plantea el nuevo proyecto de la página web del museo en el marco de un diseño conjunto entre Museo y Facultad. Algunos trabajos realizados permiten que la organización ya cuente con un material interesante para una nueva página web, como es el caso del recorrido virtual que se ha desarrollado entre el Área de Comunicación Institucional, el Área Educativa y de Difusión Científica y personal del portal digital educ.ar, del Ministerio de Educación de la Nación⁵¹. Sin embargo, la reestructuración de la página web se está pensando en relación con la Facultad, aunque a diferencia de la actual, se propone un dominio a partir del cual un internauta puede acceder a la página del Museo sin pasar, necesariamente, por la Facultad. Para ello se trabaja en relación a los públicos que pueden interesarse en visitar este sitio web, y se distingue entre los usuarios de la Facultad, del Museo, y aquellos que es común a ambos, el de la investigación y servicios de consultoría y asesoramiento a terceros. Se pretende desarrollar un espacio específico para las Divisiones Científicas, otro para las Publicaciones, con un link directo a la Base de Datos de la Biblioteca (lo que funciona actualmente en la web vigente), y a aspectos de la extensión. Estos ámbitos que acabamos de nombrar presentan esa doble vinculación o interés, están relacionados con la actividad que desarrolla el Museo como con la que lleva adelante la Facultad. Se trata, por lo tanto, de una plataforma con tres instancias: una para el museo, otra para la facultad y una tercera en común. Se piensa satisfacer de esta manera los intereses del turista, de las escuelas que desean visitar, del visitante en general, pero también del alumno que busca inscribirse en una materia o un examen. La nueva página web tendrá un sector en el que se prioricen las exhibiciones y las visitas guiadas, con un link para el Área de Educación y Difusión Científica,

51. La dirección del portal es: <http://www.educ.ar/>. La dirección en donde se puede acceder al recorrido virtual del Museo de La Plata es: http://www.argentinavirtual.educ.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=78&Itemid=114

en el que se plantee a los docentes actividades, guiados, y posibilidades de recorrido, con los materiales específicos producidos por el Área. Con un margen derecho más dinámico y con estas nuevas medidas se busca disminuir o anular la fragmentación, intentando desarrollar un sitio que incluya un espacio para el diálogo.

Un sitio web de esta magnitud precisa de una persona formada en informática que esté dedicada a este proyecto. Esto se ha puesto en evidencia, y ha permitido el desarrollo del subnodo “Requiere informático”. La UNLP ha puesto a disposición del Museo personal técnico especializado que está trabajando actualmente en el desarrollo del nuevo sitio requerido. Pero también se hace consciente la necesidad de que esa persona continúe con actualizaciones a futuro, por lo que tendría que ser alguien que permanezca en esa función.

Se conoce que la página web actual es visitada por docentes, por eso es que la nueva página web que se encuentra en desarrollo incluye una serie de links internos dinámicos que le permitan al docente acceder a la información de manera más directa. Por otro lado se plantea que sólo se ha identificado un solo caso de una escuela que visita el Museo con material bajado de la página web, pero se intentará fomentar esta práctica a futuro (subnodo “Visitada por docentes”).

Internet es un espacio, un recurso, en el que se puede recorrer salas de manera virtual, y encontrar información que quizás sea más completa que aquella que está en la sala propiamente dicha (subnodo “Recorrer museos”). Por ese motivo la página web debe pensarse como un complemento de la sala.

A través de Internet, además, si una organización posee una página web, la pone en un lugar de visibilidad tal que potencia las posibilidades de contacto desde cualquier lugar del mundo, y como medio de comunicación refuerza su difusión. Esto también se reconoce internamente, de acuerdo a lo que podemos interpretar del subnodo “Visitantes”.

La última referencia a Internet que podemos hacer, para cerrar este subnodo, es que se reconoce internamente que algunos sectores claves del Museo no tienen acceso al recurso, y por lo tanto no pueden manejar el correo electrónico (como vemos en el subnodo “Sectores que no tienen”). Es por este motivo que se desarrollaron otros soportes, principalmente los comunicados internos que se ubican en cartelera, como explicamos oportunamente en la red COMUNICACIÓN – Interna.

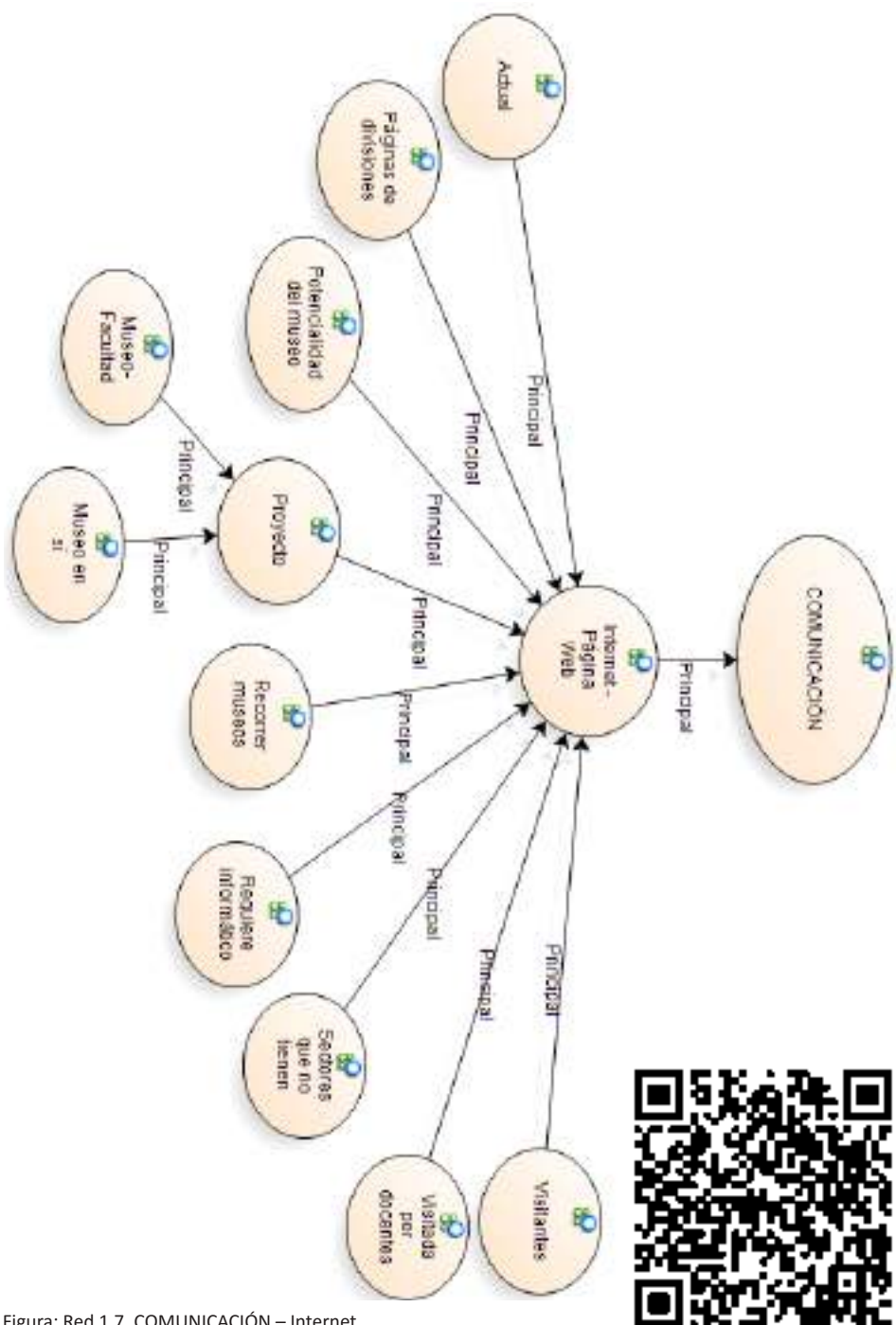


Figura: Red 1.7. COMUNICACIÓN – Internet

1.8. COMUNICACIÓN – Intranet

El desarrollo de una Intranet también es un proyecto en cartera, principalmente para el Área de Comunicación Institucional. Hemos desarrollado este subnodo en relación a cuatro conceptos que permiten su caracterización. “Acceso interno” es uno de ellos, y a partir de él agrupamos definiciones contextuales que nos explican la necesidad de asegurar que las personas usuarias de una Intranet dispongan de acceso, es decir que cuenten con una computadora que esté conectada a la red organizacional, o bien a Internet.

Otro subnodo tiene que ver con las “Habilidades” que deben desarrollarse para el manejo de una red interna: no se dispone de las herramientas informáticas para su desarrollo en el Museo, ni existe en la gente el conocimiento y la práctica previa que asegure su funcionamiento. El avance sobre una Intranet se realizará en la medida en que la gente que está pueda acceder, con capacidad de manejo, para que pueda generar contenidos que le den forma, y la administren.

Lo de la Intranet, como dijimos al principio de este apartado, es también un “Proyecto” (el tercer subnodo), es decir, aún se espera una respuesta que autorice su realización para darle inicio. El proyecto se propuso hace dos años de manera formal, y se trata de un proyecto grande y complejo por las características de la organización. Internamente se espera que pueda concretarse en el transcurso del año 2012.

Finalmente algunas definiciones contextuales se refieren al objetivo principal de la implementación de una Intranet: reducir las distancias entre las personas que trabajan en la organización y se encuentran dispersas y/o lejos, por lo que dimos lugar al subnodo “Salvar” (por salvar las distancias).

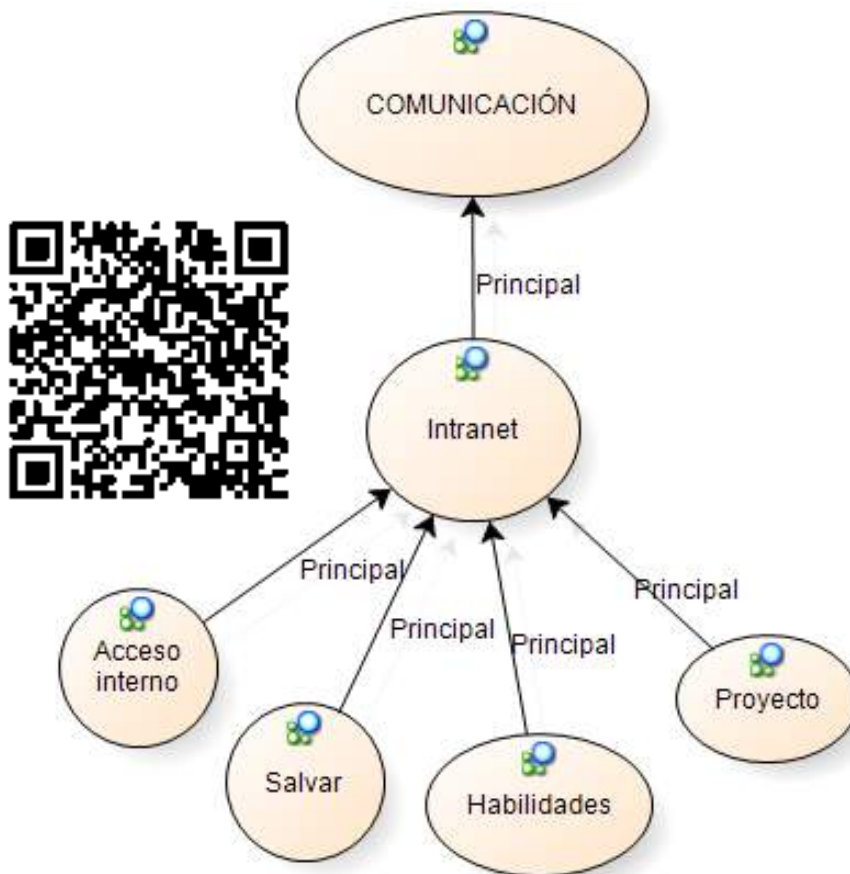


Figura: Red 1.8. COMUNICACIÓN – Intranet

1.9. COMUNICACIÓN – Medios de Comunicación

El desarrollo de todo lo que está en pantalla en el Museo de La Plata es realizado por la Unidad de Medios Audiovisuales, entre diferentes productos, algunos para televisión. Como ya vimos, el asesoramiento en relación a los medios de comunicación, está orientado, por otro lado, por el Área de Comunicación Institucional.

Los medios vienen siendo aceptados en general desde hace un tiempo por la comunidad de investigadores/as del museo. Los consideran importantes para la difusión de la actividad, por lo que podemos interpretar desde el subnodo “Aceptados”.

De acuerdo a la lectura que se puede realizar del subnodo “Comunicar acciones”, las acciones que genera la organización deben difundirse por los medios que son recomendados por el Área de Comunicación (como los eventos especiales organizados por el Área Educativa), y ésta ya ha generado lineamientos específicos para esa comunicación: no colapsar con información a los medios, no ofrecer lo mismo, no dar información con demasiada anticipación. Por otro lado los investigadores que trabajan en piezas de comunicación para la difusión de la ciencia (en medios, o en las salas) ya dominan el lenguaje del audiovisual, saben manejarlo y reconocen qué es lo que a través de ellos se puede decir.

Ha ocurrido que en ocasiones algunas personas que llevan varios años trabajando en el museo han sido invitados por medios de comunicación para tocar temas referidos a cuestiones históricas de la organización.

Antes de la creación de la Unidad de Medios, los medios de comunicación y el lenguaje audiovisual no se utilizaban adecuadamente, ni estaban incorporados a la investigación, como queda planteado en el subnodo “No se usaban desde investigación”.

Los medios de comunicación también acuden al museo en busca de respuesta de especialistas sobre temas de eventual actualidad. En esa búsqueda los medios son asesorados por el Área de Comunicación Interna, quien genera ese contacto. Con el transcurrir de los años, ya se sabe que frente a una situación particular (como ocurrió con la presencia de ceniza volcánica a propósito de la erupción del complejo volcánico Puyehue-Cordón Caulle de Chile, en 2011) se debe saber a qué división y/o investigador/a acudir ante la consulta de los medios. El Área es también la que asesora a otras unidades para la realización de notas periodísticas, indicando qué temas tocar, qué quedó afuera, cuándo es suficiente, y cuándo cortar.

Se reconoce en los medios de comunicación, al menos desde la dirección del Museo, la capacidad de instalar temas en la agenda social, como sucedió con el caso de la “Problemática minera”.

Como manifestamos al principio, la Unidad de Medios Audiovisuales es la encargada de la producción de títulos audiovisuales desde su conformación. En un trayecto de más de diez años ha tenido la posibilidad de producir una vasta cantidad de títulos, iniciando esos trabajos con muy bajo presupuesto y con la participación de estudiantes de carreras afines (subnodo Televisión). En ese desarrollo se han producido algunos programas que fueron premiados, y el relato en torno a ellos nos permite desarrollar cuatro subnodos. “Búsquedas” es un proyecto audiovisual específico, que cuenta con el desarrollo completo del guión, la preproducción y un piloto, pero que aún no ha podido ser financiado. Apunta a mostrar el

proceso de la ciencia, su desarrollo en diferentes etapas. Por otro lado “El Museo de La Plata. El programa” es uno que junto a Play Museo, fueron los audiovisuales de serie producidos por esta Unidad. “Play Museo” es el otro audiovisual de serie. En el momento de su realización significó un gran paso en la producción de audiovisuales en el museo, ya que se producían bajo la pregunta: ¿cómo construir discurso para un público que no es científico? Es decir, lo que se hacía era comunicación pública de la ciencia, o la transformación o traducción del lenguaje científico en lenguaje televisivo. Esta serie desarrolló un estilo propio y particular que conjugaba diferentes velocidades: lo arcaico y la música clásica con diferentes planos eran parte de la introducción, para luego romper con otro ritmo vertiginoso durante el desarrollo de cada episodio. Esta serie fue muy premiada. El proyecto más reciente consiste en unos micros audiovisuales que dentro del Museo definen como “Pastillas”, que tienen no más de cinco minutos de duración, y se desarrollan en torno a un tema en particular, como selección natural o evolución, por ejemplo. Están concebidas para el público en general. Este trabajo fue presentado para una convocatoria de proyectos lanzada por el Ministerio de Ciencia y Técnica, que apuntaba a la difusión de la ciencia.

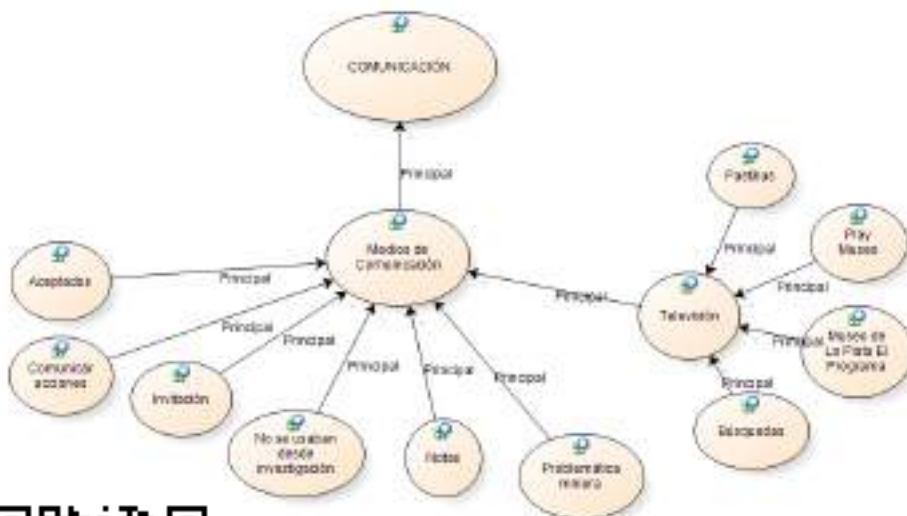


Figura: Red 1.9. COMUNICACION – Medios de Comunicación



1.10. COMUNICACIÓN – Participativa

La tendencia que espera, principalmente el Área de Comunicación Institucional, que se genere en relación al modelo de gestión del museo es la de una comunicación participativa. Sin embargo esto no es demasiado claro y tiene sus matices, como veremos en el desarrollo de la red “Participativa”.

Un subnodo de esta red es “Antes”, justamente porque se ha manifestado en las entrevistas que hay un contraste en los aspectos participativos entre lo que era el museo años atrás, con una gestión más participativa, y lo que es el museo en la actualidad, con una gestión que se desarrolla con menor participación.

Por otro lado, y de acuerdo a lo que leemos del subnodo “Cierre” el espacio a la participación en el Museo está cerrado, clausurado. Esto se explica en relación al temor por la disminución, pérdida o deslegitimación del poder que podría venir implicado en esa apertura. Esta explicación se brinda a manera de hipótesis para explicar esa imposibilidad de ofrecer un modelo participativo, por lo que hemos incorporado el subnodo “Poder” desprendido del subnodo “Cierre”.

Hemos hecho referencia a la conformación de una “Comisión no docente” que es considerada como un canal de comunicación (como explicamos en la red COMUNICACIÓN – Interna). Esa Comisión también es entendida como un espacio a través del cual se persigue una participación diferente, desde otro lugar, grupal, representativa de los intereses del personal. Su creación, en concreto, implica el desarrollo de otras alternativas para incrementar la participación en el museo.

El hecho de que no se implemente un modelo de comunicación más amplio es puesto en relación con la formación que tienen los directivos de la organización, que al ser en ciencias duras y no estar vinculada a parámetros de gestión y administración, no tienen incorporados, desde lo teórico, modelos participativos. De acuerdo a lo que se explica en el subnodo “Formación de directivos”, esto no quiere decir que no puedan gestionar la organización, pero sí que se han desarrollado profesionalmente más cerca de una carrera de investigación que en gestión. Por otro lado y en relación a otras funciones de coordinación de unidades también se reconoce que la formación no es específica, y que se desarrollan muchas actividades de manera “intuitiva”. De este subnodo desprendimos otro que está relacionado conceptualmente: “Modelo de gestión actual”. En el momento de la investigación la dirección manifiesta su aspiración a un modelo de gestión orientado a la búsqueda de la uniformidad de criterios en materia de conservación y exhibición, por lo que se considera

como alternativa al modelo actual, y una aspiración, la separación de las divisiones científicas de la administración y conservación de las colecciones. Por otro lado se plantea que la estructura segmentada del museo está mostrando rasgos que permiten identificar un modelo de gestión más abierto. La formación de los directivos, a la que hemos referido también deja justificada la forma de gestión actual, vigente, que es esa y no otra, debido a esas posibilidades. También se manifiesta que de alguna manera la dirección del Museo está al tanto de todo lo que sucede en las diferentes áreas de la organización. La frase utilizada es “está al tanto de todo lo que pasa ahí abajo”, lo que permite interpretar que la posición de la dirección, para esa observación, se realiza desde un “ahí arriba”, que haría referencia al modelo de gestión planteado desde una verticalidad, lo que volveremos a referir más adelante.

En defensa de ese modelo participativo, se sostiene que éste puede implementarse, si se considera la posibilidad de que debe realizarse “en grados” (subnodo “Gradual”), es decir ser implementado paulatinamente y por etapas.

Pero también se evalúa lo que implicaría este modelo participativo, llegado el caso de su implementación: “más márgenes de acción, más libertad de decisión, otra agilidad institucional” (subnodo “Implementación (implicancias)”). Para esto, son los “Directivos” quienes deben generar la apertura, y si se genera esa posibilidad el personal va a tomar esos espacios ofrecidos a la participación. La participación se concibe, al menos desde el Área de Comunicación en relación a otra amplitud, como se puede leer desde el subnodo “Más amplio”, considerando grupos más grandes de personas que tengan habilitada dicha participación.

Una misma serie de definiciones contextuales nos han permitido elaborar dos subnodos contradictorios, aquel que incorpora aspectos vinculados a sostener que no hay participación (subnodo “No hay”) y otras que plantean lo contrario (subnodo “Sí hay”). Se plantea que en algunos puntos (sin aclarar cuáles) no es posible identificar un estilo participativo, y se aclara que no puede haber o no haber un estilo participativo, sino que su implementación se realiza de manera gradual. Se plantea que sí hay participación porque el personal la ejerce en cierta manera, y es gracias a esa participación que están incorporados en un área del Museo, desde la que pueden producir, proponer y hacer. Estas referencias están circunscritas a la actividad de cada persona en torno a su función específica, pero no en relación a la vida de la organización toda. Como se verá en la red MUSEO, éste presenta una estructura interna verticalista, y esa situación se materializa en lo discursivo, por ejemplo cuando se le pregunta

al personal cuál será el futuro de la organización, muchos/as responden diciendo que no ocupan un cargo de gestión o dirección que los autorice a opinar al respecto, cuando en realidad son ellos quienes verdaderamente hacen al museo.

También se considera que se va camino a abrir “Nuevos espacios” para la participación, pero que debe pasar aún más tiempo. Consideramos que la referencia a la necesidad de que transcurra tiempo (“falta correr un poco más de agua bajo el puente”, en palabras de la entrevistada) implica un mayor distanciamiento y ordenamiento respecto de la crisis que la organización afrontó alrededor del año 2000, cuando se planteó la separación del Museo de la Facultad. Se plantea también que este modelo participativo puede ampliarse a “Otros aspectos” que no tendrían que ver específicamente con la gestión, sino con aquellos nuevos espacios que acabamos de referir, y a otras instancias de participación, como la Comisión no Docente a la que también hicimos referencia dentro de la red Participación. Pero todo esto no sería posible si no se genera una concepción del poder diferente a la que actualmente tienen los cuadros de filosofía de gestión (subnodo “Poder”). El temor latente es a que este poder se disipe, se disperse entre las diferentes dependencias, y así, finalmente, se pierda.

Pese a varios aspectos que enumeramos en esta red, se sostiene, como puede verse en el subnodo “Es Viable”, que un modelo participativo es viable, y que puede implementarse en un futuro mayor participación, ya que están empezando a vislumbrarse algunos indicios que así lo demuestran.

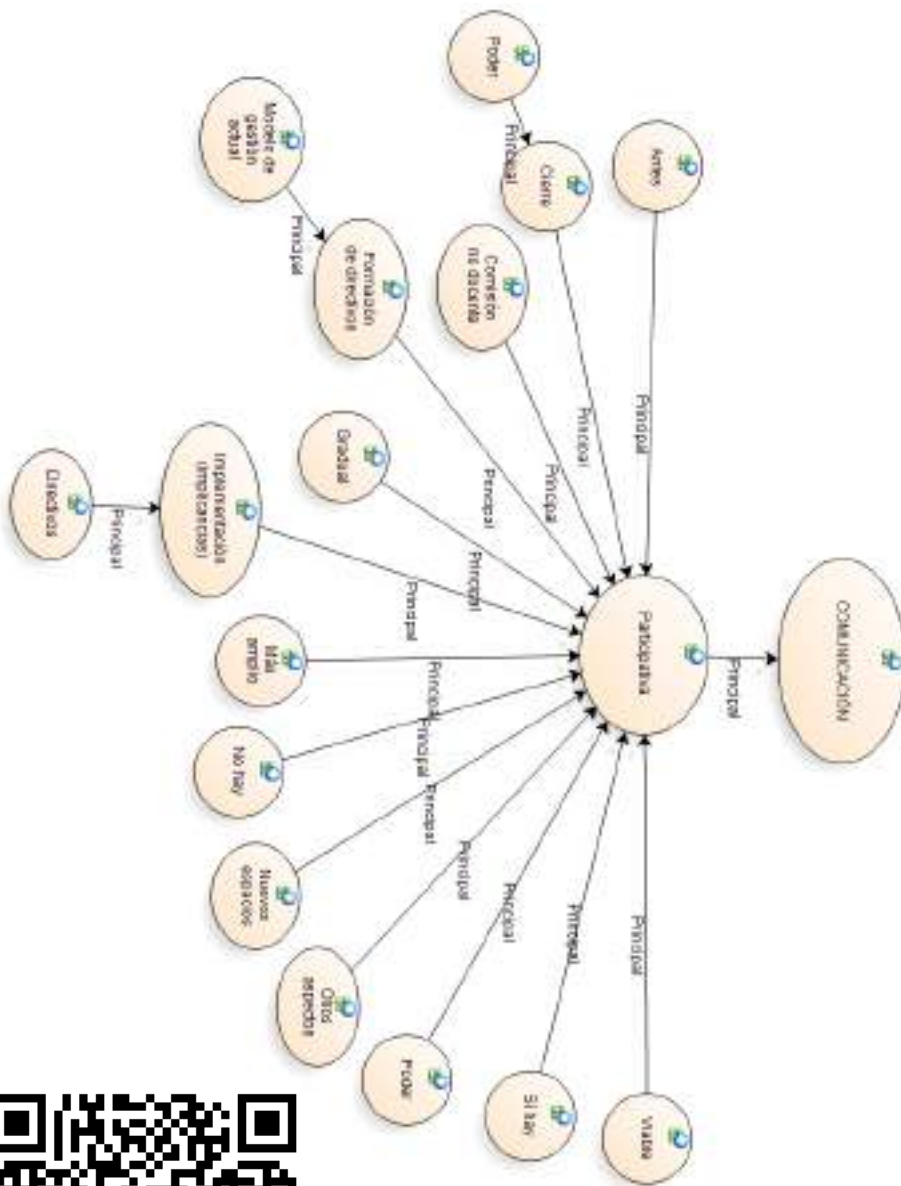


Figura: Red 1.10. COMUNICACIÓN – Participativa



1.11. COMUNICACIÓN – Planificación

Hemos encontrado algunas referencias específicas y explícitas en relación a la planificación dentro de la organización museo que estamos abordando. Esas referencias tienen que ver específicamente con problemas vinculados a la planificación en la organización, que repercuten en dos cuestiones específicas: por un lado estos problemas de planificación conducen a una desorganización de la comunicación, lo que redundaría en dificultades entre las áreas y en la resolución de tareas específicas, ya que esa desorganización produce “ruidos”, o malentendidos (Subnodo Problemas en el Subnodo Planificación).

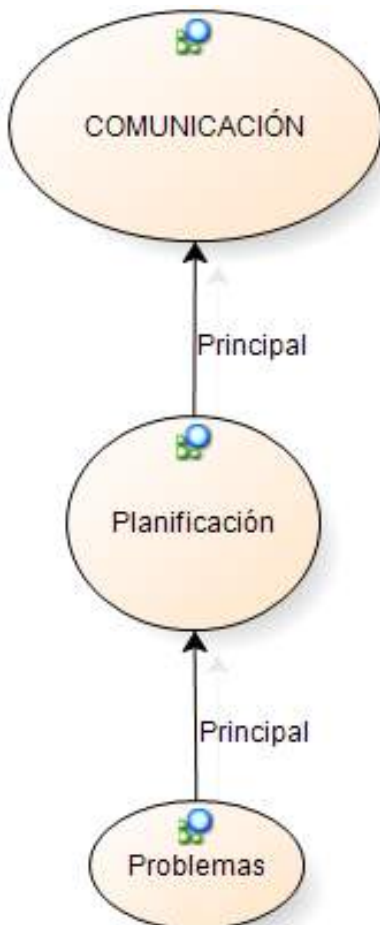


Figura: Red 1.11. COMUNICACIÓN – Planificación



1.12. COMUNICACIÓN – Poca

Algunas referencias indican que la comunicación dentro de la organización es “Poca”, lo que quiere decir que es escasa (no abundante). Se asigna responsabilidad en esto a la superposición de tareas que el personal afronta en sus lugares de trabajo. Hay reiteradas referencias a que el personal debe desarrollar tareas para las que se necesita un equipo más grande de personas. En esa gran cantidad de actividades se olvidan algunas cosas, se superponen tareas, y la falta de organización provoca que exista poca comunicación, lo que a su vez influye en esa falta de organización, de manera circular.

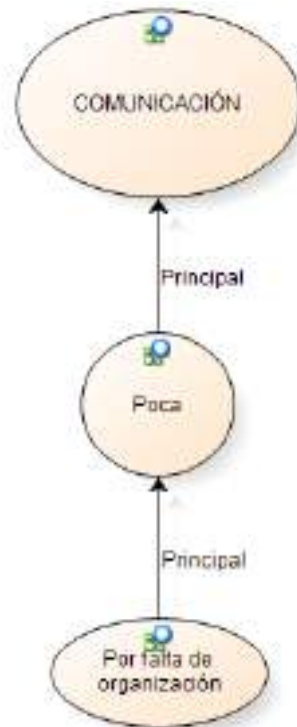


Figura: Red 1.12. COMUNICACIÓN – Poca



1.13.COMUNICACIÓN – Problemas

Los problemas en la comunicación dentro del Museo de La Plata son asignados, a través de la materialización discursiva, a dos aspectos (que hemos considerado para establecer dos subnodos): el hecho de preguntar, y la segmentación. El tema de “preguntar” está relacionado a que se plantea que nadie pregunta a sus compañeros, a las otras áreas, qué actividades se están desarrollando, qué necesidades tiene, qué proyectos están ejecutando. Esto se traduce en falta de preocupación, individualismos, y tienen que ver con el concepto planteado en el segundo subnodo que acabamos de referir: segmentación. Hemos aludido a la segmentación dentro de este museo en reiteradas oportunidades. Se hace referencia a ella como una segmentación histórica, otra vez planteada en términos de conflictos organizacionales que tienen años de existencia, pero que principalmente se generó al considerar seriamente la separación del Museo de la Facultad, obteniendo como consecuencia una fragmentación entre la mayoría de las unidades por un lado, y las nuevas áreas y unidades, en línea con la dirección, por el otro. La sensación que se experimenta, de acuerdo a las definiciones contextuales en este subnodo, es que esa segmentación se está reproduciendo al interior de las unidades ejecutoras.

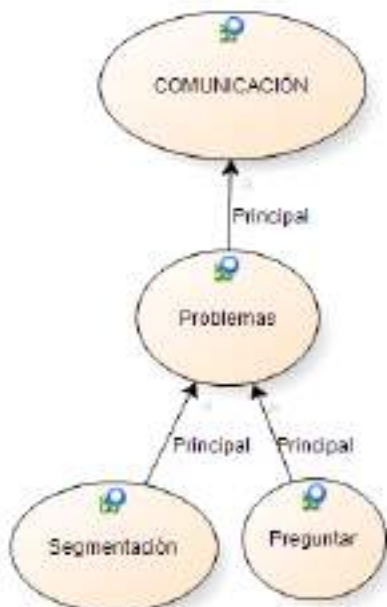


Figura: Red 1.13. COMUNICACIÓN – Problemas



1.14. COMUNICACIÓN – Reunión

Las reuniones son una instancia de comunicación interna muy habitual en el Museo de La Plata. Ya nos hemos referido a ellas en reiteradas oportunidades, pero ahora profundizamos en diferentes aspectos que permitirán un análisis más completo, de acuerdo a lo que identificamos en los discursos. Hay una primera distinción que tiene que ver con su alcance: aquellas reuniones que se hacen a nivel micro, y aquellas a nivel macro, siempre dentro del Museo al que nos venimos refiriendo. Las reuniones “A nivel macro” (el primer subnodo de la red) son las que se realizan a nivel inter-áreas, es decir entre diferentes áreas, unidades, divisiones y/o la dirección. Son las menos frecuentes en la organización, pero existen. Las reuniones “A nivel micro” son las que tienen que ver con micro estructuras dentro de la organización, más pequeñas y que no involucran a grupos grandes de personas (como las de nivel macro). Son más habituales, incluso a veces se desborda en cantidad, lo que dificulta la posibilidad de su resolución y concreción. Son las que se realizan al interior de las divisiones, de las unidades o algunas áreas, y en algunos casos concretos entre el jefe de una división y el de una unidad, pero siempre a escala micro.

El “Área de Comunicación” mantiene reuniones de manera constante con la mayoría de las unidades y áreas, de manera informal, es decir espontáneamente, ya sea por compartir el lugar de trabajo (como ocurre con el Área Educativa) o porque así lo demanda alguna actividad.

El “Cierre” en relación a las reuniones se propone en un doble sentido: por un lado la necesidad de cerrar la cantidad de reuniones, porque desbordan las posibilidades y tiempos disponibles para su realización (como sucede en el caso de la dirección); y por otro tiene relación con algunas estructuras del museo que se interpretan como más cerradas que otras, y por lo tanto menos dispuestas para la reunión.

Las reuniones también se mantienen “Con otros actores” externos al museo, por sus propias características de espacio de discusión, como ha sucedido por ejemplo con un grupo de intendentes por una problemática específica, como ocurre habitualmente con el Presidente de la UNLP, o para el caso del proyecto del rediseño de la página web. Por otro lado, y en relación a otro subnodo, las reuniones “de Gabinete” no se realizan con tanta frecuencia en la organización.

Las reuniones en el Museo de La Plata, y desde el Área de Comunicación, se valoran como un espacio “Dialógico”, en el que se pueden expresar ideas, preocupaciones, problemáticas, e incluso la situación propia del trabajador en el museo, de manera directa y con la posibilidad concreta

del intercambio. Es el espacio en donde una persona puede expresarse. Están vinculadas directamente a la “Oralidad”, que hemos planteado como un subnodo del subnodo “Dialógico”, dado que es la condición que prevalece en las reuniones. Esa oralidad permite enriquecer el intercambio incorporando emociones, expresiones, facilita y promueve la inmediatez en ese intercambio favorecido por la espontaneidad, todo lo cual se valora como ventajas por sobre otras formas de comunicación.

La dirección del museo mantiene reuniones constantes con diferentes personas de la organización. Principalmente se desarrollan por cuestiones puntuales, pero las tiene durante gran parte del día y todos los días (subnodo “Dirección”). Las reuniones con la dirección son pautadas previamente, y se desarrollan en relación a una temática, por lo que revisten un grado más formalizado que el resto (subnodo “Formal”, dependiente del subnodo “Dirección”).

El subnodo “Habituales” ha sido generado a partir de que hemos percibido que discursivamente se plantea una alta frecuencia y periodicidad en la realización de reuniones dentro de la organización (lo que hemos constatado en la observación). Con un importante grado de informalidad las reuniones se mantienen constantemente en la organización, y para algunas áreas y unidades (como es el caso particular de la Unidad de Conservación y Exhibición) son fundamentales.

Como ya adelantamos, la principal característica de las reuniones es que son “Informales”. No se utilizan de manera formal, surgen espontáneamente, se coordinan informalmente, la mayoría de ellas no están planificadas (hay excepciones puntuales), y se realizan de acuerdo a las necesidades que el trabajo va imponiendo en lo rutinario.

Con respecto a aquellas reuniones puntuales, que tienen que ver con problemáticas que involucran a actores externos o a la sociedad en su conjunto, se considera que el museo debe incrementar su cantidad (subnodo “Más cantidad”), y debería propiciarlas para el desarrollo, discusión y debate de diferentes temas.

Por otro lado, y a nivel interno, se analiza la posibilidad, en el subnodo “Más global”, de implementar las reuniones de manera global en la organización, pero inmediateamente se genera una observación: la imposibilidad de dar contención a un número tan grande de reuniones, siendo difícil de controlar o contener.

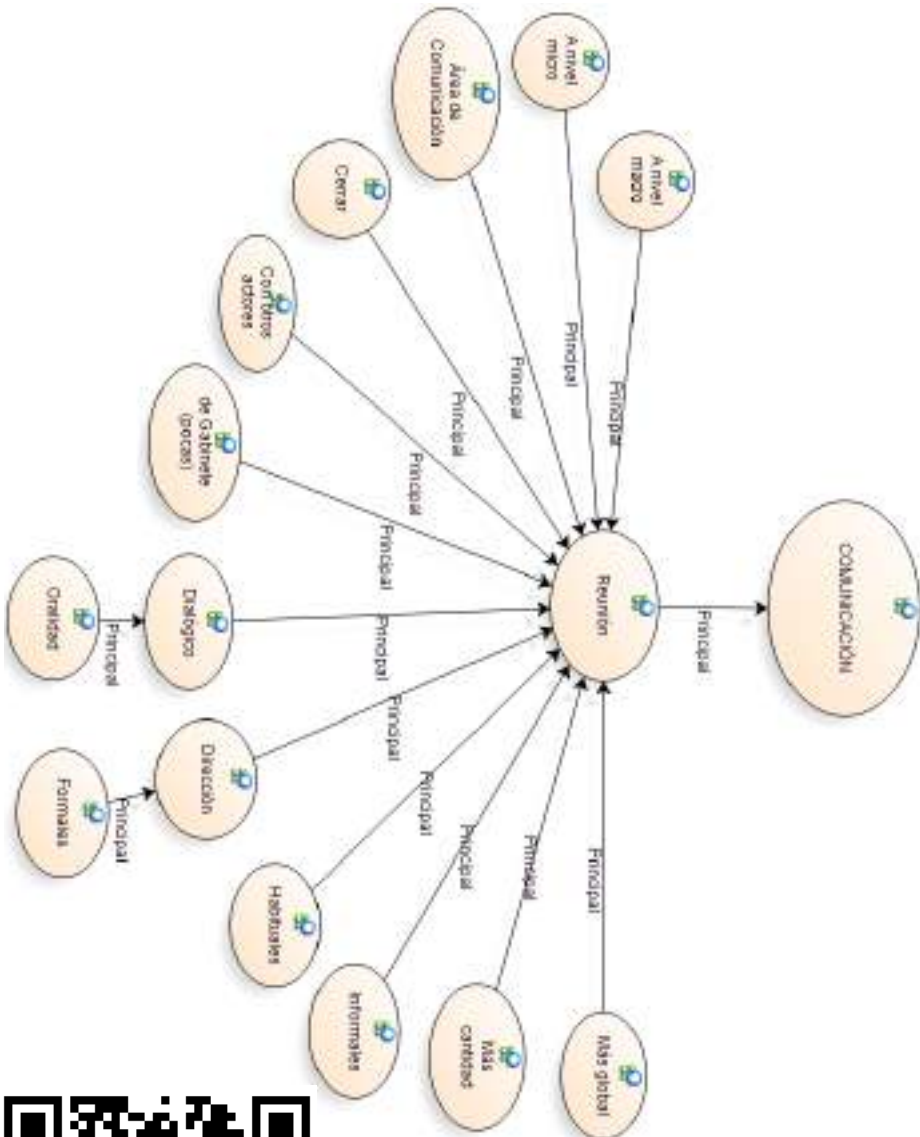


Figura: Red 1.14. COMUNICACIÓN – Reunión



1.15. COMUNICACIÓN – Ruido

El concepto que aparece vinculado a los problemas de comunicación, y al que ya nos hemos referido, es el de “Ruido”. De acuerdo a las entrevistas éste es generado por problemas de planificación, y lo producen en relación a la comunicación dentro del museo. Tiene que ver con problemas de organización, y cuando estos impactan, por ejemplo en la necesidad de postergar una actividad: es preciso “volver a explicar lo explicado”, e influye en la ejecución de las actividades.

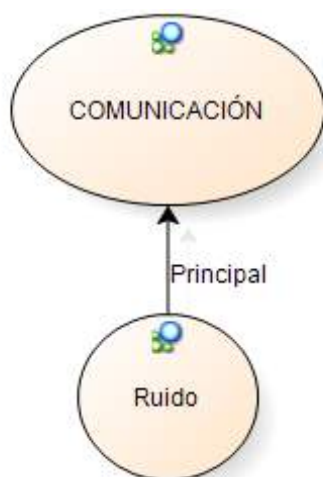


Figura: Red 1.15. COMUNICACIÓN – Ruido



1.16. COMUNICACIÓN – Transversal

La comunicación ha sido referida, además, en relación a la forma en la que atraviesa a la organización. La palabra, que hemos recuperado como concepto para esta red, es “Transversal”. Y se propone trabajar para lograr una comunicación más transversal en este museo. Lo transversal de la comunicación tiene relación con la conexión, o el acercamiento entre las áreas más nuevas del museo y los niveles de dirección (subnodo “Áreas”). Aquí notamos que no se han considerado a las divisiones científicas. También se ha manifestado que lo transversal ha sido promovido en la organización (subnodo “Promover”), y esa promoción ha sido de manera vertical, de abajo hacia arriba y viceversa, en la estructura de la organización, pero entre la dirección y las unidades de ejecución (Subnodo “Vertical”). Si bien se hace la salvedad de que esa comunicación es vertical, y no “verticalista”, la apreciación que se puede realizar es que sigue sin nombrarse

a las divisiones científicas en esa promoción de la comunicación transversal. Entonces se evidencia una transversalidad que sólo es tal para una porción de la organización.

Encontramos una relación entre el modelo de comunicación transversal, y el modelo de comunicación participativo que hemos explicado en una red anterior.

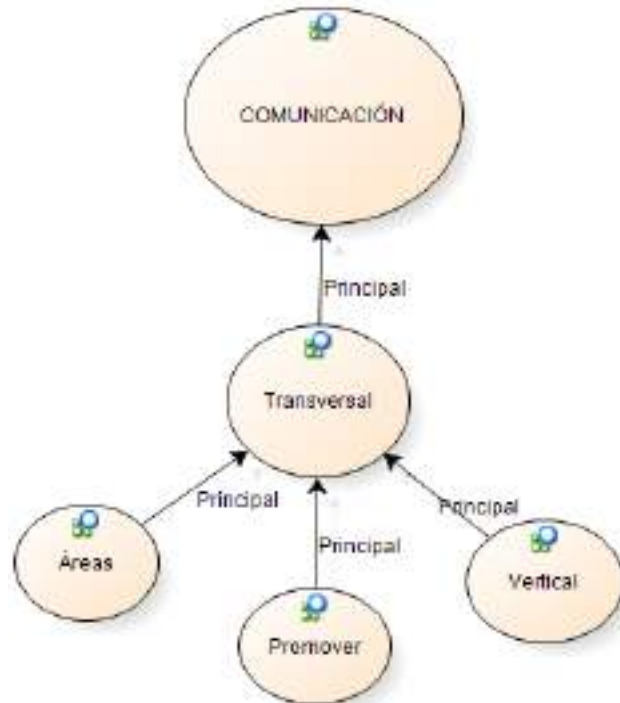


Figura: Red 1.16. COMUNICACIÓN – Transversal

1.17. COMUNICACIÓN – Voluntad

La última red que hemos seleccionado para su desarrollo es aquella que permite reflejar algunas referencias a la “Voluntad” o falta de voluntad, al momento de la comunicación. Se plantea que hay grupos de personas que se predisponen para la comunicación con buena voluntad, pero también sucede lo contrario. En el subnodo “Problemas”, hemos puesto en evidencia algunas referencias que manifiestan la existencia de una actitud de individualismo dentro del Museo, y que la fragmentación existente entre unidades y divisiones se está dando a nivel interno en las áreas y unidades más nuevas.

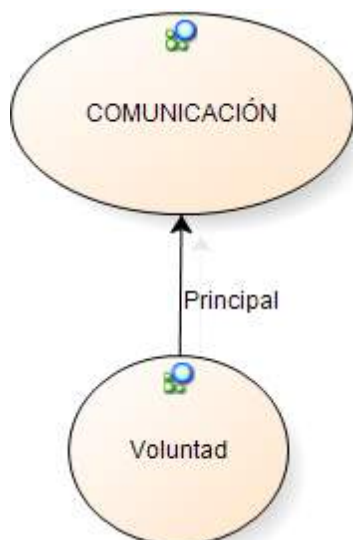


Figura: Red 1.17. COMUNICACIÓN – Voluntad



6.2.2. Análisis Red 2. MUSEO

La segunda red que desarrollamos a partir del análisis discursivo aplicado a las entrevistas, es la que tiene por concepto central el de MUSEO. Este eje nos ha permitido desarrollar sesenta y cuatro (64) subejos, de los cuales hemos seleccionado diez (10) para la explicación de los fenómenos que se generan en el Museo de La Plata y que nos interesan a los fines de esta investigación.

Al igual que con la red COMUNICACIÓN, avanzamos sobre la explicación de cada subnodo de esta red siguiendo el orden alfabético. Para el caso de la red MUSEO, los fenómenos que explicaremos tienen que ver con conceptos que se relacionan, desprenden o contradicen entre ellos y de alguna manera (explícitamente o por relación de contexto) remiten a aquel concepto principal, y que nos permiten evaluar su interpretación por parte de los públicos internos del museo, el personal (de diferente jerarquía en la organización) que entrevistamos. Aquí también ponemos en relación lo que comentamos a propósito de cada red, de cada subnodo, con aspectos que pudimos observar y experimentar durante el período en el que estuvimos en la organización.

La red general MUSEO se puede observar representada en el siguiente gráfico, que incluye los subnodos que seleccionamos:

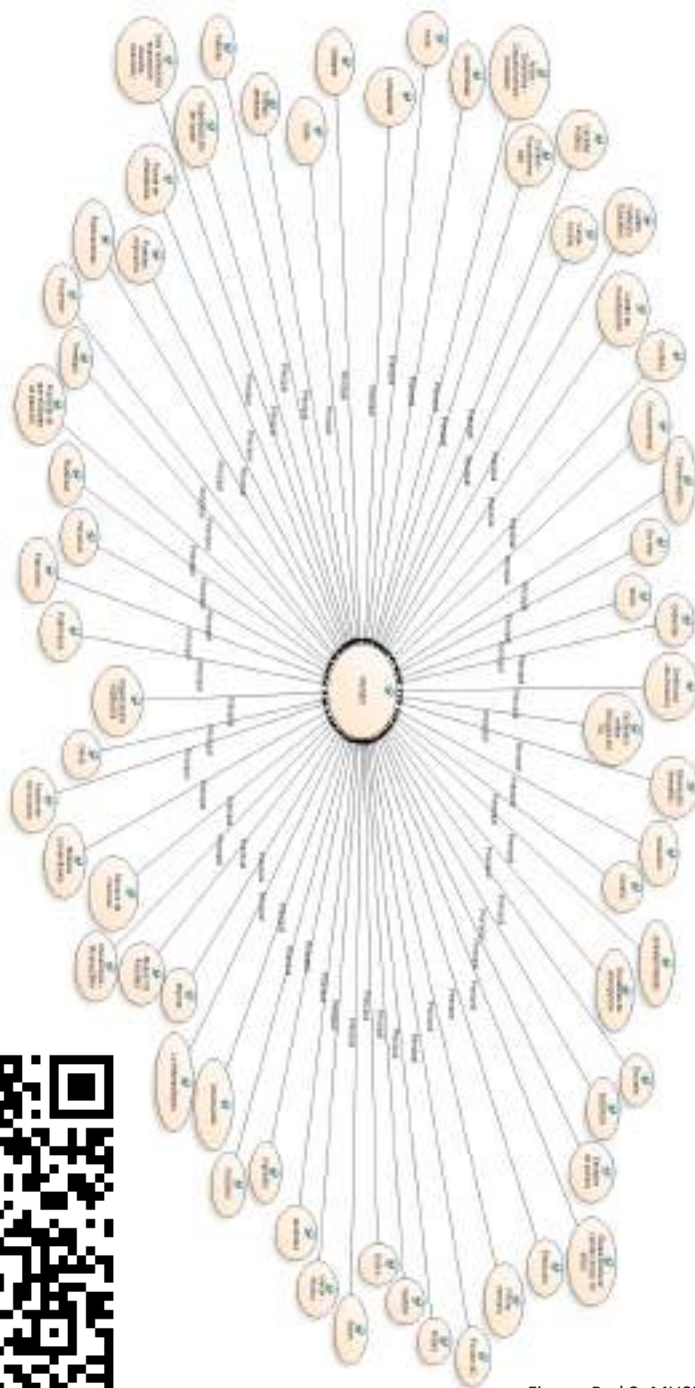


Figura: Red 2. MUSEO

2.1. MUSEO – Ampliación

Hemos hecho referencia en anteriores oportunidades a un conflicto que se generó en el Museo de La Plata alrededor del año 2000, y en el que, principalmente, se planteaba la necesidad de separar el Museo de la Facultad, para que funcionen como instancias totalmente autónomas (incluso desde lo presupuestario). Esto llevó a generar muchas discusiones y serios enfrentamientos internos, hasta que se tomó la decisión de continuar con una organización museo vinculada a la Facultad de Ciencias Naturales, sin generar la separación definitiva. La dirección fue asumida por la persona que se encuentra en el cargo hasta el presente. Desde entonces hasta la actualidad se han creado diferentes áreas y unidades ejecutoras en el museo, y se ha percibido en general una ampliación de su estructura. Para la responsable de una de esas nuevas áreas (la de Conservación y Exhibición) esa ampliación significó también un crecimiento, una apertura a nivel comunicacional, con todo el entorno (subnodo “Ampliación”). Otras personas manifestaron que una ampliación al museo “No le falta” (nombre del subje correspondiente) y que más bien lo que le hace falta es un cambio en las estructuras y la manera de presentarlo. Como acabamos de plantear, esa ampliación se debe a la creación de “Nuevas Áreas-Unidades-Divisiones”, ampliación que generó que algunas unidades nuevas establezcan contacto con distintas divisiones.

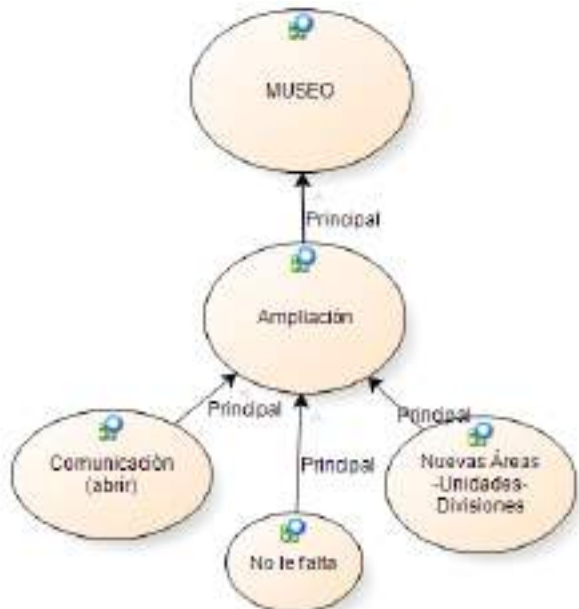


Figura: Red 2.1. MUSEO – Ampliación



2.2. MUSEO – Anillo

El subnodo “Anillo” está vinculado al proyecto de generar una ampliación, con modificaciones importantes en el edificio del museo y sus alrededores, que estuvo vigente en momentos próximos a aquellos en los que se planteó la separación de la Facultad del Museo. Se consideraba una reforma importante del Museo, con la construcción de un anillo, o aro (también llamado rotonda), de bajo nivel (un subsuelo) alrededor del edificio del museo, con estructuras subterráneas que comunicarían las diferentes dependencias, y la instalación de los laboratorios en ese subsuelo vidriado. El proyecto contemplaba también estacionamientos y la instalación de una escalera mecánica.

La gran mayoría del personal se manifestó en desacuerdo porque un proyecto como ese significaba embalar y sacar miles de piezas para dar inicio a la construcción, modificar la estructura del museo, y poner en riesgo el edificio (un edificio centenario que, de acuerdo a las entrevisitas, no posee zapata). Se trataba de un proyecto de intereses políticos, que llevó a discutir la importancia patrimonial del edificio, su valor histórico, arquitectónico, filosófico, cuestiones que también implicaron que se lo empiece a considerar de esa manera y trabajar para su puesta en valor. Se generó un conflicto entre los sectores oficialistas y de oposición dentro del museo. La gestión, oficialista, acordó con el proyecto en principio, pero luego lo evaluaron como no viable.

Este proyecto también llevó a un litigio entre la Municipalidad (como propietaria de la calle Diagonal que se extiende desde calles 1 y 54 hasta la cancha de Gimnasia de La Plata) y el Gobierno de la Provincia. El proyecto no llegó a implementarse nunca.

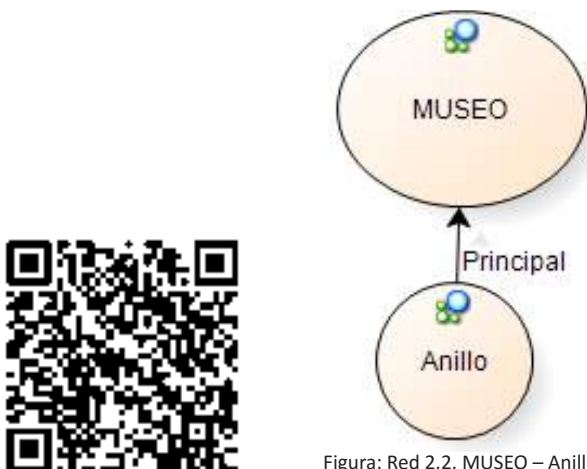


Figura: Red 2.2. MUSEO – Anillo



2.3. MUSEO – Aprendizaje

Un Museo, por definición, es un espacio de educación no formal, destinado a varias y específicas funciones, pero principalmente a educar, es decir que desarrolla un proceso de enseñanza-aprendizaje, y esto es conocido por los públicos que visitan un museo. En este subnodo de la red MUSEO, queremos desarrollar el concepto de “Aprendizaje” pero en relación a los procesos de aprendizaje internos de la organización, de su personal. En este sentido algunos entienden que el museo es un lugar en el que hay mucho para enseñar, pero también para aprender: tanto de las instancias vinculadas a las exhibiciones, como de las actividades laborales internas, múltiples y complejas (como la organización misma).

También se propone que el museo, en cuanto organización, “tiene que aprender”. Sabemos que una organización por sí misma no aprende, es decir, es una metáfora (una más, entre tantas otras que nos provocan una aprehensión errónea de los fenómenos sociales en esos ámbitos). Quienes aprenden son las personas que integran una organización, las que permanecen en ella sólo por un tiempo, pero no siempre, por lo que los saberes dentro de las organizaciones, y su transmisión de generación en generación es un tema muy relevante. Dentro del museo se generan procesos de aprendizajes en relación con la práctica misma: saber que algo puede quedar mejor, por ejemplo, se aprende en la práctica, haciendo, poniendo a prueba aquello conocido para intentar llevarlo a otra instancia superadora de la anterior; recurrir a externos que disponen de otra tecnología, herramientas y recursos para una iluminación especial; entre otros casos.

El Museo, como también sucede en otras organizaciones, es el lugar donde algunos manifiestan haberse educado, formado. Más allá de que se trata de un museo universitario, y que en él se enseñaban diferentes carreras, cuando se hace referencia a la formación y a la educación, no se habla únicamente de la instancia académica, sino de la formación holística de la persona. Algunas personas con mucha antigüedad en el Museo que hemos entrevistado sostienen que han aprendido al lado de los mayores, quienes en algún momento los formaron en la organización. Y de la misma manera hacen alusión a aquellas personas jóvenes que han sido formadas, o están en proceso de formación, como técnicos, como preparadores, o para un puesto específico en aspectos laborales propios de esta organización.

Por todo esto consideramos que “Aprendizaje” es un concepto interesante para explorar en relación a las dinámicas internas, que también son comunicacionales.

Algunas referencias sobre la necesidad de una “Carrera intermedia – Tecnicatura” en las entrevistas nos permitieron incorporar este subnodo a “Aprendizaje”, dado que, si bien es una cuestión formal, implica garantizar un conocimiento específico interno requerido por las particulares actividades que desarrolla la organización. Se plantea como necesaria la implementación de una tecnicatura para la formación de técnicos/as preparadores como una instancia intermedia en relación al título de grado y a la actividad concreta de investigación. En algún momento anterior, que no pudimos definir con exactitud a partir de las entrevistas⁵², se propuso la idea de una tecnicatura para cada una de las orientaciones, pensando en formar técnicos/as para el trabajo con las colecciones (clasificación, mantenimiento, conservación, etc.). Pero esta propuesta no tuvo lugar, debido a que la formación de técnicos en un momento se percibió como una amenaza y competencia para los profesores que ejercían investigación, por lo que no se implementó. En la actualidad se reconoce la importancia de una tecnicatura para la formación de personal preparador. Se necesita una formación específica de nivel universitaria de técnicos/as en el museo, para no tener que esperar a que se preparen de manera informal y con procesos muy prolongados de tiempo. En los orígenes del museo los/las técnicos/as no eran universitarios/as, y los especialistas se formaban con lo que se conocía en ese momento, dentro del museo, lo que podía llevar décadas. En ese sentido el museo funcionaba como una escuela de formación de técnicos, pero a manera informal.

Más adelante se conformó una escuela de aprendices de técnicos preparadores que duró cuatro años, y que tuvo catorce egresados ayudantes que quedaron en el museo. En esta escuela participaban los profesores y los aprendices debían estar un tiempo en cada laboratorio. Algunos quedaron en el museo con una renta, otros ad-honorem, y otros se fueron.

Otro subnodo que establecimos dentro del subnodo “Aprendizaje” fue “Escuelas”, debido a que la visita escolar al museo involucra, de manera explícita por parte de los docentes, una instancia de aprendizaje. Pero dentro del museo se percibe que esa instancia no es aprovechada en el mejor sentido, ya que se sostiene que los/las estudiantes concurren a las salas buscando aprender, pero no exactamente aquello que el docente espera. Pero como dijimos anteriormente, aquí nos interesan los procesos de aprendizaje internos de la organización, o sea aquellos vinculados a su personal. Sin embargo la sala de exhibición, la muestra, ese objetivo principal que tiene

52. La entrevistada cuenta que la propuesta de crear los niveles técnicos se propuso en un momento en el que “se podía opinar”, y de acuerdo al contexto discursivo estimamos que se refiere a los años ‘60, previos a los primeros períodos dictatoriales militares en Argentina (entrevista 12).

todo museo, es una instancia de producción de conocimiento compartida, que implica un proceso complejo: por un lado los visitantes aprenden algo al visitar un museo, al recorrer una muestra; se produce una experiencia multisensorial que puede provocar algunas reflexiones y no otras, dependiendo de la muestra y de cada persona. Si el museógrafo o la museógrafa puede conocer cuáles son esas reflexiones también aprenderá: sabrá qué necesita ajustar para reformular su mensaje, para adaptarlo, para dar prioridad a un objeto sobre otras cosas que no está siendo aprehendido como se esperaba, etc. Por ejemplo, se plantea en concreto que se ha aprendido que los objetos tienen una fuerza convocante que es irremplazable por otras formas de atracción en las salas. Es decir, la sala de exhibición implica un doble proceso de aprendizaje: hacia los públicos visitantes por un lado, hacia el personal involucrado (es decir, conocimiento interno, por el otro). Es por esto que es tan importante el desarrollo de estudios de público (como plantearémos con posterioridad en el apartado correspondiente). Esto puede verse en el subnodo “Museografía”, que se desprende del subnodo “Aprendizaje”. Este subnodo nos ha permitido agrupar definiciones contextuales que hacen referencia a la actividad laboral involucrada en algunos aspectos representativos de toda la producción de una sala, y que involucran un aprendizaje. Por ejemplo, en la experiencia del Área de Mantenimiento, hubo que adaptar espacialmente caños viejos de PVC para la instalación de luces dicróicas en una serie de vitrinas. Se parte de un conocimiento previo (sobre electricidad) que requiere de una serie de adaptaciones específicas con un objetivo particular; en esa adaptación se ha producido un aprendizaje específico, interno en este museo que se estudia en particular. En otras partes de las entrevistas también es posible encontrar referencias a la fabricación de piezas de carpintería (maquetería, y urnas funerarias para las restituciones de los restos de Inacayal y Damiana). Las dos experiencias implican un aprendizaje interno, y son ejemplos de actividades que no se pueden realizar con externos al museo, porque no conocen las necesidades específicas de una sala, o de la problemática de la restitución. Otros aprendizajes específicos tienen que ver con los requerimientos de las colecciones, en relación a la clasificación y la conservación, instancia en la que vuelven a nombrarse los/las técnicos/as, vinculados/as a las divisiones.

Otra cuestión que se ha aprendido en relación a las salas, es que para producirlas, se debe partir de un “desprejuicio” respecto de lo que el visitante tiene, de lo que debe absorber, y se debe apuntar a una situación de aprendizaje, pero que puede pasar por descubrir o conocer algo nuevo, simplemente disfrutar de un buen momento, emocionar, o generar una reflexión que en un futuro haga que el visitante regrese.

Se propone también pensar en un museo que encare hacia el disfrute del aprendizaje. La sala genera posibilidades amplias para el aprendizaje, y la visita es su máxima expresión. Las visitas guiadas tienden a generar una situación de aprendizaje. Del subnodo “Museografía” hemos desplegado otro, “Visita”, en el que podemos observar que ésta es considerada como un disparador, como una situación de aprendizaje, entre otras cosas (entretenimiento, incentivador, lugar de encuentro). Pero cuando se tratan de grupos numerosos, esa experiencia se torna diferente, y no es bien aprovechada.

El Museo formó técnicos, específicamente preparadores, como planteamos ya en este apartado. También explicamos, de acuerdo a las definiciones contextuales, que algunos permanecieron en el Museo, pero otros se fueron. Esto se explica en el Subnodo “Preparador”, con el ejemplo de uno de esos preparadores formados por la escuela de aprendices, con tan buen nivel que fue tomado por un importante museo.

Existe personal en el museo que posee formación como técnicos, algunos como preparadores, otros en seguridad, etc. Sin embargo, su formación en la actualidad no es considerada como en los momentos iniciales de la organización. Otra opinión sostiene que el tema se ha discutido y que es posible que se vuelva a abrir la escuela de técnicos. También se asegura que actualmente en el museo no existe un equipo de técnicos especialistas (de acuerdo al subnodo “Técnicos”).

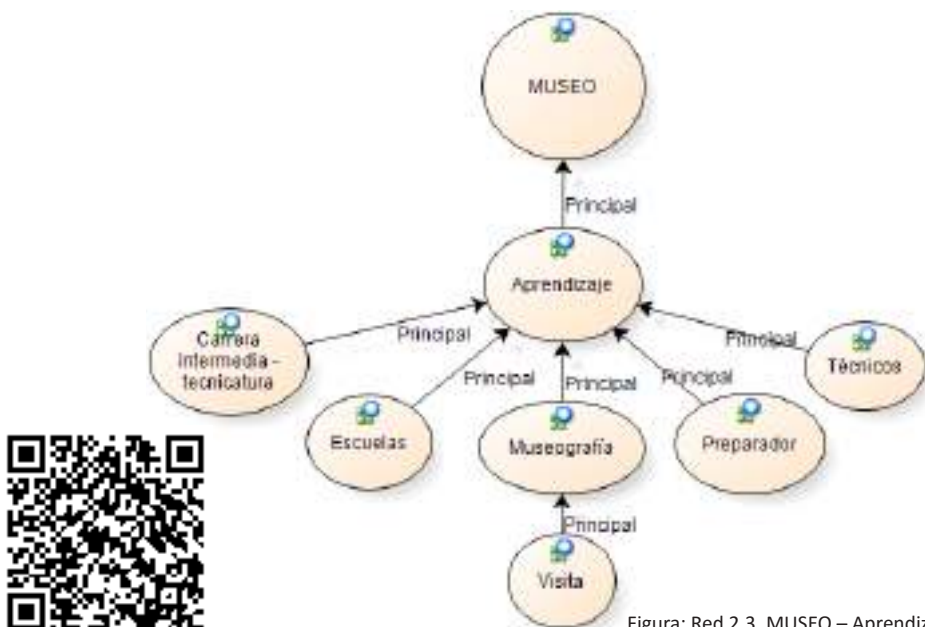


Figura: Red 2.3. MUSEO – Aprendizaje

2.4. MUSEO – Áreas – Divisiones – Departamentos – Unidades

Encontramos algunas referencias que permiten caracterizar la relación entre áreas, divisiones, y unidades con anterioridad al presente. Las agrupamos en el subnodo “Antes”. Por un lado se plantea que la relación entre la dirección y las divisiones era diferente, y se planificaban las actividades, por ejemplo. Anteriormente el número de divisiones era más reducido, y los directivos sabían que los/las jefes/as transmitían los lineamientos de trabajo hacia su personal a cargo.

Desde las unidades nuevas, sin embargo, se percibe una mejora en relación a la época anterior. Se reconoce que antes existía contacto y comunicación entre las diferentes áreas, y también que se realizaban algunas actividades que en el presente están coordinadas por una unidad específica o un área, como las educativas que ya existían, o como el servicio de guías, que también existía antes de la formación del área educativa y de difusión científica, pero que funcionaba independientemente. Se manifiesta que los jefes de división no difundían las novedades ni las noticias entre el personal, y cuando lo hacían era sólo cuando los jefes tenían tiempo.

El caso de la actividad de la División de Antropología es particular, principalmente por haber brindado el espacio al grupo GUÍAS para el trabajo abocado a la identificación de restos humanos en el museo, lo que fue muy importante para su posterior restitución⁵³ Por ello definimos el subnodo “Antropología” y dentro de éste “Identificación de restos”.

Las divisiones científicas se caracterizan en el discurso como áreas organizacionales bastante rígidas y poco permeables al cambio. Sin embargo, y en términos de diseño aplicado a las salas, se reconoce que en los últimos tiempos ha habido un cambio de actitud, aceptando de otra manera las proposiciones que se van generando desde el área de diseño (dependiente de la Unidad de Conservación y Exhibición). De esta manera se han podido ir rompiendo ciertas líneas en los diseños para ir incorporando nuevos aspectos y criterios: en el diseño de los íconos que representan la sala, en los esquemas y en las líneas generales de diseño. Estos límites puestos por lo que las divisiones solicitan impiden que los diseños puedan explorarse libremente: siempre existen estos condicionamientos previos. Se trata, aquí también, de una relación de saberes específicos y legitimados. Esto puede leerse a partir de los subnodos “Apertura de los jefes” y “Rígidas”. Recordemos que en ejes anteriores también hemos ha-

53. En las entrevistas se afirma que fue el arqueólogo Alberto Rex González quien brindó el apoyo a este grupo desde sus primeras actividades, habilitándolos a trabajar en el Museo.

blado de lo conflictivo que resulta la relación entre jefes/as y la Unidad de Medios Audiovisuales para adaptar los guiones a esas producciones (Red 1.COMUNICACIÓN – Interna – Soporte-Canal – Audiovisual).

En el subnodo “Colecciones – Salas” podemos apreciar que las divisiones están vinculadas a la conservación de colecciones, a su catalogación y control en depósitos, y a las salas: cada una está relacionada con una división científica. Sobre algunas colecciones se montaron departamentos específicos, como sucedió con una colección particular de Ameghino. Esta situación asentada en el tiempo de vida que tiene la organización ha hecho que las posibilidades de gestión de las colecciones, y lo que sobre ellas se decida, recaiga principalmente en los/las jefes/as de división. Y el hecho de que las salas estén a cargo de divisiones específicas, con técnicos y becarios a cargo, implicó que la fragmentación entre las divisiones y las nuevas unidades sea mayor.

A partir del subnodo “Conservación” podemos realizar algunas consideraciones sobre la relación entre las diferentes Áreas, Unidades y Divisiones. En términos generales, las diferentes dependencias de la organización se relacionan principalmente a través de encuentros o reuniones informales que tienen que ver con lo específico de cada una de ellas y que es demandado por alguna de las otras (o sea, la relación se genera por una actividad laboral concreta).

La Unidad de Conservación y Exhibición, de acuerdo a los discursos analizados, mantiene vínculos estrechos con el Área Educativa y de Difusión Científica, con el Área de Comunicación, con la Dirección, y con Mantenimiento, principalmente. Las relaciones son más bien informales, a través de conversaciones personales, reuniones que permiten la relación espontánea. Con Mantenimiento se produce una relación más formal, al establecerse un documento por escrito en el que queda plasmado qué es lo que se está solicitando (una orden de trabajo, con detalle de pedidos, urgencia, plazos). Al interior de esta Unidad la comunicación cotidiana se genera en un espacio compartido, lo que permite que se distribuyan de manera informal las directivas, actividades e informaciones necesarias para el funcionamiento. Las novedades, o noticias al interior de la Unidad de Conservación y Exhibición, surgen informalmente dentro del grupo. En ese accionar se produce una relación cotidiana con el Área de Diseño, que depende de esta Unidad, aunque desarrolle trabajos para otras dependencias del museo (desde la dirección a algunas divisiones que organizan una charla y solicitan un afiche, por ejemplo).

Entre la Unidad de Conservación y Exhibición y el Área Educativa y de Difusión Científica se pone en evidencia la relación entre ambas a partir

de lo que el organigrama permite, es decir lo formalmente establecido: dos áreas con cuestiones específicas y pertinentes cada una. Pero en el discurso se resalta que es más importante resolver la relación a partir de lo informal y de acuerdo a lo que exigen algunas actividades concretas que superan lo formalmente establecido. La Unidad de Conservación y Exhibición valora aspectos tanto formales como informales. Entre ésta y el Área Educativa se produce un intercambio muy fluido. La Unidad de Conservación y Exhibición sostiene que Educativa precisaría de un número más importante de personas coordinándola (tres personas dirigiendo no pueden atender todas las demandas).

El Área Educativa y de Difusión Científica manifiesta tener una fluida comunicación con el Área de Comunicación Institucional, con la que comparte un espacio cotidiano (la coordinadora del Área Educativa tiene su escritorio en la misma oficina que la coordinadora del Área de Comunicación Institucional). Ese vínculo cotidiano y de proximidad espacial es el que refuerza la relación entre estas áreas: Educativa tiene en claro lo que Comunicación solicita, como también tiene en claro que toda actividad debe ser informada en los medios que Comunicación indique. También, y como ya dijimos, el área Educativa mantiene fluida relación con la Unidad de Conservación y Exhibición por el desarrollo de proyectos conjuntos (como fue el caso del rediseño de la sala de antropología biológica). También tiene mucha relación con el Área de Diseño. La coordinadora del Área Educativa se manifiesta como ferviente admiradora de la Directora, a quien le comunica todas las actividades que realiza siempre de manera no formal (Educativa no utiliza memos escritos). Internamente también mantiene una estrecha comunicación con el Servicio de Guías, también de manera informal. Es un Área que si bien manifiesta estar al tanto de todo lo que sucede en la organización, paradójicamente también sostiene que no es conocida o identificada como tal (con claridad en sus funciones) por parte de otras dependencias del Museo.

Por su parte el Servicio de Guías además de estar vinculado al Área Educativa, se relaciona con la Unidad de Conservación y Exhibición pero para consultas puntuales, y no cotidianamente.

A pesar de que en las entrevistas se sostiene que la comunicación entre la Dirección y las Divisiones Científicas es evaluada de manera positiva, ya comentamos que algunos entrevistados manifestaron exactamente lo contrario al momento en el que apagamos el grabador. Hacia el interior de las divisiones se manifiesta una buena difusión de actividades e información, utilizándose principalmente el correo electrónico.

El Archivo Histórico también manifiesta sostener relación fluida con

otras áreas y la caracteriza a esa relación como “buena”. Lo mismo sucede en el caso de la Intendencia, sector que funciona a modo de colector de información organizacional que es importante para los públicos externos (principalmente los visitantes) y que también canaliza información desde la sociedad hacia el interior de la organización (cuando recibe pedidos específicos de visitantes, consultas puntuales a investigadores, visitas de otros investigadores, etc.).

El Área de Comunicación Institucional también realiza un esfuerzo por mantener vínculos con aquellas áreas o sectores del museo que no disponen de correo electrónico. Para ello, y como ya comentamos en la Red 1.COMUNICACIÓN – Interna – Soporte-Canal – Cartelería, esa comunicación se sostiene a través de información impresa ubicada en paneles.

Se manifiesta que es necesaria cierta independencia entre las áreas, pero con una buena relación de comunicación, sin la que no se podría organizar la institución. Esto es una obviedad, pero es importante resaltar que esto está reconocido internamente, y también se entiende internamente que sin esa comunicación y coordinación no se podría planificar a mediano y largo plazo. Las nuevas Unidades y Áreas del Museo sostienen que la ampliación en la estructura (principalmente a través de la creación de esas nuevas áreas y unidades) generó nuevos canales de comunicación. Esto es una consecuencia de haberlas creado: antes de su existencia las relaciones de comunicación existían y eran diferentes.

Algunas contradicciones que encontramos en los discursos en relación a este subnodo “Conexión” que estamos explicando, implican la manifestación de que es necesario que la comunicación se formalice entre unidades ejecutoras, lo cual no ha sucedido hasta el momento. Esto se muestra a pesar de que se valoren las relaciones informales.

Si bien ha sido manifestada la fragmentación, principalmente entre las divisiones y las unidades más nuevas, también se afirma que cada persona sabe o conoce qué es lo que está haciendo el/la otro/a dentro del Museo. Esto también es sectorial, y no una opinión generalizada.

A partir del subnodo “Conexión” podemos leer que las áreas y unidades más nuevas son las que mayor relación tienen con las instancias de exposición e intervención de salas. Otro aspecto destacable es que se plantea que las nuevas áreas y unidades son aquellas que generan el vínculo o el “puente” con la Dirección. Esto quiere decir, a su vez, que las divisiones científicas ya no cumplen esa función, lo que es coherente con los otros discursos que sostienen una fragmentación entre éstas (divisiones y dirección) y la poca intervención (de las divisiones) en decisiones de rediseño de salas. En el Subnodo “de Diseño”, se puede leer la relación del Área de Diseño co-

mo parte de la Unidad de Conservación y Exhibición, y de su relación con el resto del Museo a la que también hemos hecho alusión en estas líneas.

Esas diferencias entre las divisiones y el resto de la organización, también se han sedimentado en la organización, fortaleciendo la fragmentación, de acuerdo al Subnodo “Conflictos”. Esa “Desconexión” (subnodo) está referida en los discursos, ya que se sostiene que las divisiones son departamentos estancos, que no hay comunicación o relación inter-áreas en el museo, y que la Dirección se comunica individualmente con los/las jefes/as de división. También encontramos referencias a que no todos los trabajos realizados entre las Unidades son ejemplo de buen desarrollo (como sucede con la Sala egipcia y la falta de articulación entre la Unidad de Conservación y Exhibición y el Área Educativa). Por otro lado se plantea, en el subnodo “En Museo” que las divisiones científicas están concentradas en el Museo, físicamente, y no dispersas en diferentes dependencias de la Facultad de Ciencias Naturales, lo que complicaría aún más la relación entre éstas y el resto de la organización. Además se están construyendo nuevas dependencias en otros espacios (como en el predio de la Facultad) donde se propone trasladar los departamentos científicos (subnodo “Fuera del Museo”). La estructura de las divisiones científicas también es valorada como “muy compleja” (subnodo “Estructura”).

En el subnodo “Conservación” podemos advertir que se reclama una formación en conservación para las divisiones que no la poseen: se deben formar mejor para la conservación de las piezas, y se hace referencia a las características particulares que posee la acción de conservar, lo que es totalmente diferente a exhibir esa pieza en una vitrina.

Subnodo “Funcionamiento interno” permite analizar, junto con otros subnodos (en particular “Conexión”) la forma en la que la organización lleva adelante sus actividades. Dimos ya algunas referencias sobre la modificación en la forma de aceptar lo nuevo por parte de las divisiones científicas, caracterizadas como rígidas en el museo. Se plantea que esa relación se puede mejorar a partir de la apertura que los jefes y las jefas de divisiones muestran en términos de diseño de sala, por ejemplo. Los integrantes de las divisiones científicas son docentes, que se encuentran adscriptos a estas divisiones, y donde desarrollan actividades ad-honorem (la renta se genera por el cargo y la actividad correspondiente a ese cargo en la Facultad). La división constituye el lugar de trabajo de ese/a docente. Las divisiones reciben información institucional de la dirección vía memorandos escritos, y a partir de allí se distribuye al resto de la división, a través de reuniones o por correo electrónico. Las divisiones prevén un sustituto para la jefatura, cuando el/la jefe/a no está. Algunas desarro-

llan páginas webs donde publican los trabajos y avances en investigación. Tienen a cargo las colecciones y la investigación en el Museo. Cada división tiene sus propios técnicos y encargados, y son ellos quienes abren las vitrinas, controlan el inventario y atienden en temas de conservación. Por ello es que en la organización se entiende que los técnicos con formación específica deben ser cuidados y mantenidos organizacionalmente. La Dirección toma contacto con las divisiones científicas en casos puntuales, para definir acciones concretas y de modo individual con cada jefe o jefa, no en el marco de un programa que resulte de un proceso de planificación.

En el caso de la Unidad de Conservación y Exhibición se desarrolla una tarea que define como interdisciplinaria, ya que sostiene que precisa de la relación con las otras áreas. Sin embargo las principales decisiones en materia museográfica, como hemos podido analizar en el marco del desarrollo de la nueva sala egipcia, pasan principalmente por la decisión de esta Unidad.

El Área Educativa y de Difusión Científica tiene como objetivos el desarrollo de actividades que se encaminan a partir de dos ejes principales: el de la difusión científica por un lado, y el del vínculo con la educación formal y no formal por el otro. Trata de desarrollar acciones que acompañan los procesos de educación en ámbitos formales, pero desde el espacio y la propuesta del Museo (que consiste en proceso de educación no formal). El Área Educativa genera alternativas a la exhibición, tiene a cargo el Servicio de Guías, atiende y canaliza las demandas externas y los pedidos escolares. Su actividad prioritaria es atender a las visitas guiadas, pero no es la única. Muchas otras actividades son emprendidas y desarrolladas en conjunto con el Servicio de Guías: la Noche de los Museos, programas especiales de fin de semana, propuestas lúdicas, y otros atractivos que enriquecen la propuesta de la simple visita guiada al Museo. Se busca desarrollar un organigrama anual con la planificación y previsión de estas actividades, pero no siempre es fácil porque el desenvolvimiento diario del área se genera en relación a aquellos imprevistos que exigen respuesta inmediata, y que dilatan las posibilidades de acción planificada. Pese a estas dificultades, el Área Educativa persigue el objetivo de instalar la idea en la ciudad de La Plata de ir a visitar al Museo para ver “qué hay hoy”, bajo la idea de generar una propuesta dinámica y atractiva. El Área está generando una actividad diferente todos los fines de semana largos, diferente a la visita guiada. La coordinación del área no posee formación específica en lo educativo (la coordinadora se define como intuitiva), y no realizó ningún análisis de público. En el caso de la coordinadora del área que entrevistamos, ella posee un cargo docente simple aplicado al área, y

es investigadora en paleontología de vertebrados, el área que más producción científica genera, sostiene ella misma. El área es coordinada por tres personas que, de acuerdo a lo que se manifiesta, no son suficientes para el adecuado funcionamiento por la amplia participación en proyectos específicos generados o no por ésta.

En el caso del Archivo Histórico, su funcionamiento depende de los proyectos e intereses comunes de personas del museo o externas a éste, y que involucran algún aspecto que esta área pueda satisfacer, en términos de búsqueda de documentación escrita, fotográfica, bibliográfica, etc.

Las áreas y unidades cuentan con una gran autonomía en términos de accionar, y responden a los intereses y lineamientos de la dirección. Se manifiesta que es importante encontrar un punto de equilibrio para que éstas “asesoren, promuevan y ejecuten sin inhibir la independencia” también necesaria para que funcionen normalmente. Las tareas de las unidades ejecutoras, las áreas y las divisiones son todas tareas complejas. Por último también se identifican grandes focos fuertes de actividad durante el año, pero en otros momentos se trabaja con mayor normalidad.

En el subnodo “Informe” identificamos que una forma de comunicar las acciones por parte de las Divisiones a la Dirección, es a través de la elaboración de unos informes que revisten unas características particulares, como qué se hizo en una división durante un período, qué se modificó en depósitos, qué colecciones nuevas ingresaron, etc. lo que es identificado como las Memorias. En contraste a lo que pasa con las áreas y unidades más nuevas del museo, donde se manifiesta en reiteradas oportunidades problemáticas por el escaso número de personas que en ellas trabajan, las divisiones científicas son numerosas (subnodo “Muchos investigadores”).

Otro reclamo que reciben las Divisiones Científicas tiene que ver con la poca participación activa en términos de exhibición. Se sostiene que por hábito las Divisiones deberían ser las que estén promoviendo y proponiendo reflexiones en torno al patrimonio en depósito y en exhibición. Ese hábito, según la Dirección, no está arraigado, y no se da espontáneamente (subnodo “No reflexión sobre exhibición”). Sí se da, en cambio (y de acuerdo al subnodo “Sí sobre exhibición temporaria”) una reflexión y propuestas activas para el montaje y desarrollo de exhibiciones temporarias, por parte de las divisiones científicas. Sin embargo, y aquí identificamos también aspectos contradictorios en la manera de valorar la participación de las divisiones en las exhibiciones (según el subnodo “Sí reflexión sobre exhibición”), se advierte en reiteradas oportunidades el vínculo de las divisiones con las exhibiciones: al recomendar los objetos principales de una sala, al definir sus lineamientos, etc.

Se manifiesta una gran segmentación interna en el Museo, lo que ha dado lugar a la posibilidad de establecer un subnodo “Segmentados”. Como dijimos anteriormente esa segmentación existe principalmente entre las divisiones y el resto de la organización, apareciendo esas quince como aisladas del cotidiano desenvolvimiento de las áreas y unidades más nuevas de la organización. Pero también se pone de manifiesto que esa fragmentación se está dando al interior de las unidades, las que estarían generando compartimentos estancos: cada área trabaja sobre sus propias actividades de manera hermética, y no está al tanto de lo que sucede en las otras.

En relación a la independencia de las áreas y unidades, se manifiesta que es importante que la posean en alto grado, incluso aquellas áreas que están bajo la égida de una unidad (como ocurre con el Área de Diseño) (subnodo “Independientes”). También es necesaria la interdisciplina para satisfacer lo que la complejidad del accionar de la organización demanda (subnodo “Interdisciplina”).

El subnodo “Surgimiento de Áreas-Divisiones-Unidades” permite avanzar sobre algún análisis en la conformación de las nuevas áreas y unidades. Es necesario hacer referencia a que en el momento en el que se propone una reorganización del museo (en el marco del conflicto que hemos referido en reiteradas oportunidades alrededor del año 2000), se generaron varias áreas específicas, como una de museo y otra de difusión, que pueden considerarse como antecedentes de las que ahora existen. La primera unidad nueva en conformarse fue la Unidad de Medios Audiovisuales, lo que permitió configurar internamente el modelo de lo que es una unidad, por lo que reviste esa particular importancia. A partir de esa forma de funcionamiento se crearon las demás. El Área de Diseño se creó dentro de la Unidad de Conservación y Exhibición en el año 2001, lo que permitió iniciar actividades vinculadas al mantenimiento y seguimiento de patrones de diseño, entre otras políticas. Como también ya comentamos, el Área Educativa estaba reducida a un servicio de guías, pero se crea con entidad propia, y sus objetivos actuales a partir del año 2007, por lo que se puede decir que es una de las más recientes. El Servicio de Guías pasó a depender de ella desde el año 2009.

La creación de estas unidades y áreas implicó una ampliación importante del Museo. En el presente se las caracteriza como nuevas, dado que se pone en relación su reciente creación con los más de cien años de existencia de la organización. Pero desde un análisis más objetivo, un departamento, área, o dependencia en una organización que tiene diez años de existencia ha dejado de ser nueva, y se supone que debe haberse adaptado

y acomodado al ritmo de la organización. Consideramos que ya ha pasado un largo lapso (más de una década en algunos casos) como para que el tiempo de existencia de estas áreas y unidades siga siendo una excusa de adaptación de su funcionamiento.

Otra característica que nos llamó la atención, y sobre la que también algo hemos planteado, es que estas nuevas áreas se interpretan como puente entre la dirección y las divisiones, lo que implica un posicionamiento jerárquico, al menos desde el discurso, por debajo de la dirección, pero por encima de las divisiones. Consideramos que esto también refuerza la fragmentación interna.

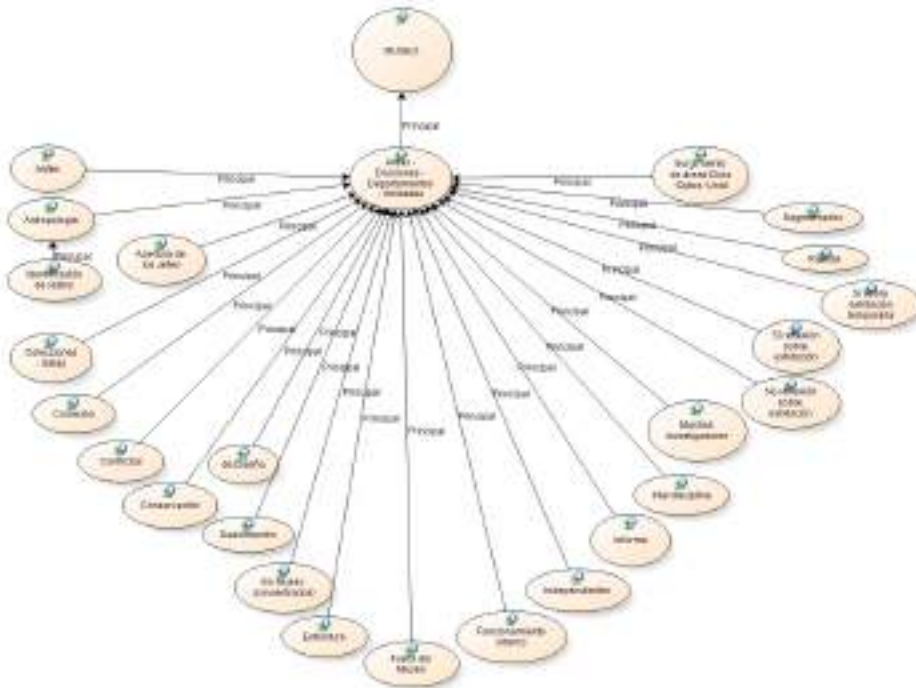


Figura: Red 2.4. MUSEO – Áreas – Divisiones – Departamentos – Unidades



2.5. MUSEO – Estudios de público

Como podemos observar a lo largo del nodo que ahora analizamos, en el Museo de La Plata no se realizan estudios de públicos de manera metódica. Existen algunas experiencias puntuales, pero que no tuvieron continuidad por haber sido desarrolladas en el marco de actividades acotadas (una investigación para una tesis, una sala concreta, y algunas realizadas por el Área Educativa de acuerdo a los subnodos “No hay”, y “Sí hay”). Lo que abundan son algunas estimaciones producidas en base a la observación, como sucede en relación al primer subnodo “Apropiación”: la apropiación del Museo por parte de los públicos no está medida, pero se intuye que, en el caso del edificio, éste es apropiado por la sociedad como un templo del saber, incuestionable y ubicado en un nivel inalcanzable para cualquier persona. Esta determinación intuitiva en relación a la categorización de públicos se realiza a través de la observación, en períodos específicos del año (como en las vacaciones de invierno) (subnodo “Ver quién viene”). Consideramos que categorizar los públicos sólo a partir de la observación no es lo adecuado, y se trata de una metodología engañosa, pues se parte de una serie de juicios previos para determinar a qué categoría social y cultural corresponde un grupo de personas, a partir solamente de la observación y sin desarrollar un intercambio mínimo que permita obtener otra información proporcionada directa e intencionalmente por esos/as visitantes.

Existe conciencia de esta carencia y se reconoce su necesidad (subnodo “Hacer”). El perfil del visitante del Museo de La Plata no está tan definido como el de “Otros museos”, como el MALBA o el Nacional de Bellas Artes de Buenos Aires, lo que también es un fundamento para su realización. Otro aspecto importante para su implementación, es que estos estudios permiten testear el trabajo del personal vinculado a las salas, y de esa manera evaluar si es o no el más apropiado, para hacer ajustes, modificaciones o cambios (subnodo “Testear nuestro trabajo”).

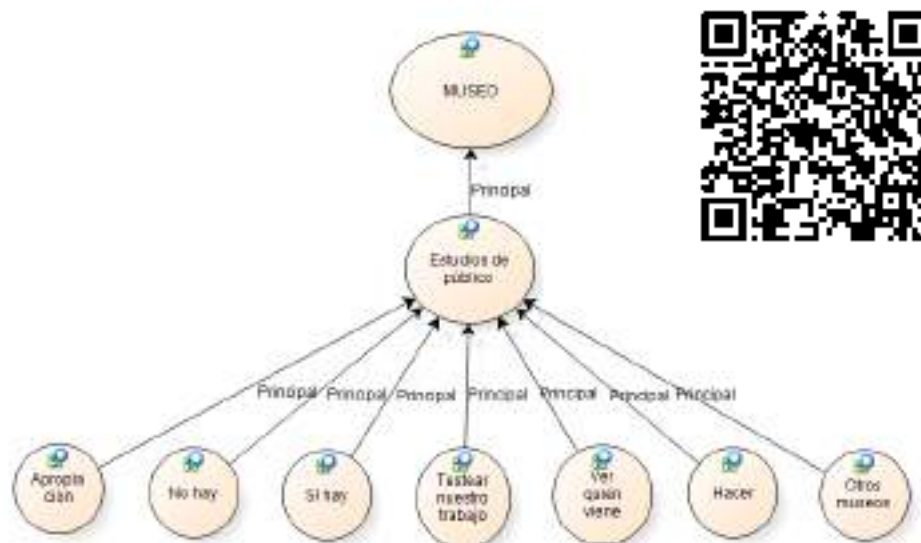


Figura: Red 2.5. MUSEO – Estudios de público

2.6. MUSEO – Futuro

La red que desarrollaremos a continuación tiene como objetivo identificar aspectos que el personal del Museo de La Plata considera sobre los tiempos que vendrán, en relación al futuro de la organización, para tratar de identificar posibles transformaciones que, al menos desde la materialización del pensamiento, se ponen en relación con la proyección organizacional. Este subnodo debe considerarse en relación al subnodo “Presente”, en el que intentamos aproximarnos a las interpretaciones y valoraciones que actualmente se producen sobre el Museo como organización. En la articulación de estos dos nodos que integran la red MUSEO, podremos identificar esas posibles transformaciones.

Para empezar es interesante hacer notar que se ha manifestado que pensar en el futuro de la organización es algo que le compete a la dirección, y por lo tanto la palabra de muchos/as de los/las entrevistados/as se evidenciaba como desautorizada para manifestarse en relación a lo que debería ocurrir con el futuro de la organización (subnodo “Respuesta desautorizada”). Se identifica a las transformaciones y la proyección de la organización como una actividad exclusiva de la Dirección (subnodo “Dirección”, en subnodo “Respuesta desautorizada”). Si una organización se

plantea como participativa, las voces de las personas que la conforman y constituyen deberían ser consideradas como fundamentales para definir su porvenir.

Se plantea que el Museo de La Plata tiene una gran potencialidad puertas afuera, es decir que debe aprovechar acciones con la sociedad, en la que está bien evaluado y sobre lo que tiene muchas oportunidades (subnodo “Afuera (potencialidad)”). En relación a sus alternativas de transformación a futuro, se sostiene que primero debería establecer con claridad qué es lo que quiere, cuáles serían sus principales objetivos, para luego comenzar a trabajar en alternativas viables. También se manifiesta que no hay una propuesta alternativa a la gestión actual (subnodo “Alternativa – Modelo”). Otras opiniones apuntan a que sería necesario reforzar el vínculo con la ciudad, en concordancia a lo que se planteó en el primer subnodo de la red MUSEO – Futuro, lo que existe como una preocupación concreta por parte de la gestión, pero que nunca se ha logrado establecer exitosamente (subnodo “Ciudad”). Se demanda, a futuro, una profundización en la comunicación transversal (subnodo “Comunicación Transversal”). Como una alternativa concreta a las posibilidades actuales, a las problemáticas de espacio y a la cantidad de objetos que no pueden ser exhibidos, se plantea la creación de una extensión Cultural del Museo, para poder exhibir aquellas colecciones vinculadas a misiones e investigaciones antropológicas y arqueológicas de las que este Museo dispone. Se plantea como posibilidad un convenio con el Pasaje Dardo Rocha, dependiente de la Municipalidad de La Plata, donde se podrían montar salas y cobrar entradas mejorando las condiciones de esas colecciones (que en depósito no son buenas), aliviando el problema de falta de espacios, el museo no negaría una gran parte de su patrimonio que se encuentra sin exhibir y generaría un nuevo ingreso económico para la organización (subnodo “Cultural (apartado)”). Se propone como otra necesidad que demanda atención, la realización de un trabajo interno, para la toma de conciencia de la magnitud de los proyectos en desarrollo y el “quehacer” de la organización en general, que no es valorado en sus dimensiones reales (subnodo “Dimensionar el quehacer”). Hacia el futuro se espera un museo más “Dinámico”, lo que significa que se le demanda un trabajo para revertir las condiciones estáticas y quietas que impone la idea de “la verdad develada” en las salas; debe explotar al máximo sus recursos para poner a disposición de otra manera los conocimientos científicos al público en general. Ese dinamismo puede lograrse con interactivos, con talleres, con juegos, que de alguna manera el Museo ya viene implementando. Otro aspecto demandado para el porvenir del Museo, y también en relación a su oferta museográfica, tiene que ver con el “Disfrute”, ya

que conocer y aprender no siempre significa una actividad que debe ser seria, menos aún si consideramos al Museo como un espacio de educación no formal. Un aspecto importante que se señala en pos de su profundización, pues ya se está trabajando en ello, es aquel vinculado con el trabajo que el Museo realiza con sus públicos, pero en particular con “Dos Actores”: el público en general, y los pueblos originarios. Estos públicos ya han logrado ingresar al Museo. En relación al “Público” en general, se proponen varias cuestiones, que tienen que ver principalmente con el involucramiento de la organización hacia ellos, procurando que también se refuerce la relación inversa, a través de generar reflexiones, a través de generar un espacio en el que el visitante sienta que se lo estaba esperando, y a través de la democratización de la ciencia. Durante un largo período estos actores no tuvieron participación en los museos, estuvieron ausentes, pero ahora no sólo están participando sino que lo hacen en vinculación con el patrimonio y su gestión, por lo que también se brega por mayor participación activa de los públicos incluso con la intervención en decisiones de exhibición. Lo mismo ocurre con el público interno: se espera que a futuro éste participe más activamente en decisiones de la organización. Se prevé ampliar los horizontes del Museo para llegar a un público más amplio, y que las reflexiones que éstos generen en las salas del Museo, les provoquen más preguntas que las que tenían antes. La decisión de establecer un objetivo claro y concreto en relación al museo, para saber qué es lo que se quiere mostrar implica considerar a los públicos, en sus diferentes rangos de edad y de acuerdo a sus intereses (tanto el público que busca entretenimiento, como al especialista que necesita profundizar conocimiento). La principal apuesta que se considera en relación a los públicos, es que generen su experiencia de recorrido de manera libre (“el visitante libre”), desafío que implica un profundo trabajo de formación con los guías quienes deberán entender su función como la de disparadores de conocimiento y no como meros transmisores de un discurso monótono, preestablecido y cerrado.

Los “Pueblos originarios”, junto con el público en general, históricamente tampoco tuvieron participación, hasta los últimos años en los que se incorporaron sus voces y opiniones a partir de reclamos específicos que fueron sedimentando en cambios de política y reconsideración hacia los restos humanos de integrantes de comunidades aborígenes exhibidos en vitrinas y la relación con estas comunidades. Se apuesta a que esa relación continuará avanzando, pero también se reconoce algo importante: que el Museo debe ser activo en esto, ir un paso delante de estas demandas, y no reaccionar frente a ellas, una vez planteadas. La temática ha sido vinculada a dos aspectos: por un lado el de la “Cogestión”, y por otro a la necesi-

dad de que el Museo sea “Más activo” en esta relación. La opinión sobre los términos de cogestión dentro del Museo es contradictoria. Por una parte se sostiene que las comunidades no están reclamando una gestión compartida con el Museo, sino simplemente su reconocimiento y que sean escuchados, aduciendo que las experiencias de cogestión en relación a otras organizaciones han sido negativas. Lo cierto es que esas organizaciones, a las que se remite como ejemplos de fracaso en la cogestión, no son museos, sino parques nacionales. En otros museos (principalmente del extranjero) se cuenta con ejemplos de cogestión exitosa. En contraposición a esto se considera hacia futuro que la relación con las comunidades debe mutar en términos de cogestión, incorporando a las comunidades en el trabajo y la decisión expositiva del Museo de La Plata. Que la relación con las comunidades sea más activa implica pensar en términos de proacción y no de reacción, es decir de manera anticipatoria al pedido de estas comunidades, desarrollando la función social del museo en relación a contener, atender y revisar errores cometidos en relación con estas comunidades originarias, y aquellas nuevas demandas que los contextos favorezcan. Esa anticipación, ese rol sumamente activo es lo que se espera se produzca en el futuro del Museo (subnodo “Más activo”). Otros actores que el Museo como organización debe tener en cuenta, para fortalecer su relación a futuro es el Político, lo que es considerado internamente como una necesidad a futuro (subnodos “Otros actores” / “Políticos”).

Se espera que el Museo pueda llegar a la instancia de que su entrada pueda ser gratuita, libre para la comunidad en general (subnodo “Entrada gratuita”). Se propone, además, que el museo continúe con una política de apertura, en términos de poder canalizar los pedidos externos, porque si éste se cierra, se convertirá en un museo exclusivo, y por lo tanto, excluyente (en subnodo “Escenario cerrado”).

Los museos en general, y el que investigamos en particular, tienen un estrecho vínculo con las “Escuelas”, y la visita de éstas a la organización es una actividad importante para ambas instituciones. Sin embargo, las posibilidades que los museos de ciencias tienen en aspectos de formación son importantes, por lo que se espera que éstos puedan, en un futuro, influir y definir en los contenidos educativos como parte de una política nacional. A pesar de los cerca de cien mil escolares que el Museo recibe por año, no ha sido consultado en los términos que se plantea, para considerar su propuesta en contenidos. Se espera que los museos puedan lograr desmitificar su imagen de instituciones incuestionables y alejadas de la sociedad, para poder ser consultados con estos objetivos.

Se plantea como una necesidad a futuro la implementación de estudios de público, dado que no se conoce el impacto que se genera en los públicos

(subodo “Estudios de público”). En términos museográficos se le solicita al Museo que a futuro defina sus políticas, en tanto que se le demanda estar apuntado hacia un público infantil (lo que implica una serie de características en los mensajes y la comunicación) o apuntado a un público de investigación (aspecto que involucra diferencias con los públicos infantiles, y especificidades en el conocimiento). Se propone que debe existir un espacio apropiado y adecuado para que el/la investigador/a pueda acceder a las colecciones, analizarlas, y estudiarlas en compañía de su equipo u otros/as investigadores/as. Hemos encontrado que la intención también es continuar con la línea iniciada en materia expositiva, en tanto generar a través de éstas una experiencia que apele a lo emotivo y a lo lúdico, que involucre, que divierta al/a la visitante, recurriendo a las tecnologías pero sin abusar de ellas. En general se apuesta por continuar con la mejora de la propuesta museográfica y el mantenimiento que ello demanda (subnodo “Exhibiciones – Propuesta museográfica”). Una alternativa concreta para la transformación, en términos museográficos, puede analizarse en el subnodo “Museo de museos”, en el que se plantea que para evitar los cortes en el recorrido del Museo (como explicaremos en la red MUSEO – Sala) producido por la intervención de algunas salas aisladas y modificando el mensaje general (originalmente pensado desde la espiral evolutiva) se propone transformar todo el museo, o dejarlo como está de manera que se constituya en un Museo de lo que fueron los museos en el siglo XIX: con los criterios expositivos de ese momento, con un funcionamiento particular (generaba expediciones), de acuerdo a los públicos a los que se apuntaba en ese momento histórico, como una época determinada de la sociedad en la que está inserto. Se niegan las posibilidades de que el Museo pueda transformarse a un formato más próximo a un centro de interpretación, por todas sus características institucionales, ni en su transformación en un museo de sitio por sus características geográficas.

Otro aspecto de posible mejora consiste en la propuesta de incrementar o explotar es el de la “Extensión”. En otro lugar sostenemos que la extensión se entiende como una actividad que se desarrolla principalmente a través de las salas, y con las actividades de extensión que la Facultad realiza, y que por el vínculo institucional, también involucrarían al Museo, pero es necesario que se dimensione de otra forma, para que el Museo, por sí mismo, como organización con objetivos específicos (diferentes a los de una Facultad) genere vínculos con la sociedad a partir de actividades de extensión fuera de sus paredes. La relación entre el Museo y la Facultad se percibe como favorable y con perspectivas de continuar hacia el futuro, pues se sostiene que ésta es “la mejor relación”; pero también se plantea que dados los cambios y ampliaciones espaciales,

en términos edilicios, el Museo en sí debería verse favorecido y mejorar muchos aspectos que constituyen un problema por lo espacial (muchos ya referidos: depósitos, conservación, laboratorios, salas, etc.). Su continuidad debe seguir apoyada en las actividades de investigación que la organización desarrolla desde sus orígenes; su anulación implicaría la desaparición de un aspecto importante en la configuración de su identidad.

Se espera que a futuro en el museo exista una “Mayor participación” tanto de los públicos internos en materia organizacional, como de los públicos externos pudiendo intervenir en la decisión de qué es lo que el museo debería exponer. Consideramos que esta situación le daría un aspecto novedoso e interesante a la organización, que se plantearía a la manera de foro de discusión, con la participación comunitaria activa en términos de definiciones expositivas, reflejando sus intereses de manera explícita y concreta. Esa “injerencia” del público debería generarse, por supuesto, de acuerdo a las posibilidades concretas y las colecciones existentes del museo, incluso aquellas que no están exhibidas y se encuentran en depósitos. Como la contracara de esta situación, la de mayor profundización de los públicos, se imagina un Museo con “Menor fragmentación”, lo que sería una consecuencia directa de aquel incremento participativo, a partir del diálogo y de un quehacer común. Se plantea además que no es posible que el Museo desaparezca en algún momento, ni por un fracaso propio, ni por la amenaza de otros museos u otras formas organizacionales vinculadas con la gestión y la conservación del patrimonio (subnodo “No desaparecer”). La apertura del museo hacia nuevos ámbitos de discusión es una cuestión que se prevé a futuro. Hoy no logra abrirse a las discusiones sobre la problemática minera, al cambio climático, la utilidad y los beneficios del valor patrimonial, el medio ambiente en la ciudad, si una autopista pasa por la ciudad o no, entre otros temas. Pero si se propone como un actor social deberá procurar generar nuevos ámbitos de discusión, y ofrecerse como un lugar en el que se pueden realizar esas reuniones y discusiones como en su momento ocurrió con la problemática de residuos.

En términos de “Política” institucional, se manifiesta que el Museo debe establecer sus objetivos claros para continuar avanzando, y en relación a ello se plantea la política “Universitaria”, que por un lado se sostiene como bien planteada, pero por otro se manifiesta que “se puede mejorar”. A futuro, y a nivel de dirección, también existen múltiples cuestionamientos sobre el devenir de la organización (de acuerdo al subnodo “Preguntas”).

Los museos deben trabajar por lograr un desprejuicio social, que está basado en sostener que lo que ellos proponen es parte de un saber incuestionable, y accesible sólo a unos pocos. Esto sucede porque los museos históricamente se posicionaron de esa manera, y aún en el presente mu-

chos continúan reforzando esa posición. Los museos deben lograr desmitificarse y perder tal “Prejuicio social”.

Algunos sectores plantean como una necesidad la “Revisión externa” en términos de desempeño organizacional. Esto aún no se ha podido implementar al menos en el área Educativa.

Varias opiniones sostienen que el Museo de La Plata debe transformarse. Para algunos esa transformación debe ser completa, y volcada a los criterios de la nueva museología y la museología crítica, o se vuelve por completo al Museo original (como se planteó en relación al subnodo “Museo de museos”). La idea de cambio y de transformación, entonces, existe. Se plantea que para que pueda llevarse adelante es necesaria la discusión entre los sectores. Sin embargo, también se plantea la imposibilidad de ese cambio, o mejor dicho las grandes dificultades que impiden la discusión, por lo que el Museo tiende más bien a la auto-preservación. El subnodo “Nueva estructura” nos permite un mayor detalle sobre esa transformación. Se plantea su transformación en base a una nueva estructura que se está analizando para su implementación, que consiste en un cambio de grandes dimensiones y consecuencias: separar la administración y la conservación de las colecciones, de las divisiones científicas, para que haya una uniformidad de criterios. Lo que motiva esta aspiración por parte de la Dirección es la necesidad de romper con la idea de que el jefe (o la jefa) de división es el dueño (o la dueña) de las colecciones, instalada en el Museo históricamente (desde tiempos de su primer director). Las divisiones presentan una estructura compleja, y tienen a su cargo en la actualidad las colecciones y la investigación; estos temas es de lo último que se ocupa la directora (en sus propias palabras). Esta postura nos provoca una reflexión que se da en relación a la situación de fragmentación a la que se hace referencia en reiteradas oportunidades en las entrevistas: quizás esa uniformidad de criterios podría establecerse con políticas organizacionales y políticas museológicas y museográficas claras, buscando un consenso entre las partes para que su manejo y gestión sea compartido. Otra postura sostiene que la única forma de transformar a la organización sería a partir de un profundo cambio en la estructura, impulsado por una gestión que pueda asumir con poder legitimado para ese emprendimiento.

Finalmente, se propone trabajar para revertir la idea de que el Museo transmite la verdad absoluta y revelada desde sus salas. Se debe avanzar hacia una postura que permita entender a la ciencia como una construcción social, cultural, que se revisa, se ajusta, se modifica y se reconstruye. Ya existen indicios de estos cambios (subnodo “Verdad”).

2.7. MUSEO – Presente

El subnodo “Presente”, que está vinculado a la red Museo, ha sido desarrollado con la intención de que nos permita analizar las interpretaciones y valoraciones que en un momento actual (al menos durante el período en el que hemos desarrollado las entrevistas, lo que de acuerdo a nuestro enfoque semiótico determina coyunturalmente, pero tiende a su transformación) se producen en relación a la organización que estudiamos. De esta manera el primer subnodo, “Abierto”, nos permite sostener que es una organización considerada como: un museo abierto a todos, no clasista ni elitista. También se plantea como un lugar “Amigable” en tanto que para el personal se vive como agradable su permanencia en él, y se pone en relación con el Paseo del Bosque donde está ubicado. Es un lugar en el que se sostiene que se asumieron mayores responsabilidades a nivel personal, al menos desde lo que se plantea en el subnodo “Asumir”. Se define, además, como una “Biblioteca”, lo que puede interpretarse de manera literal y metafórica. En el primer caso (literalmente) porque el museo posee una muy completa biblioteca; en el segundo caso (metafóricamente), porque el museo puede considerarse como una organización que se debe aprender a leer. Para otros y dado que es un espacio en el que muchos manifiestan pasar gran parte de su vida, el museo es considerado como la razón de una “Bigamia”: una especie de relación engañosa entre el hogar y el lugar de trabajo que termina convirtiéndose en un segundo hogar. Una perspectiva crítica lo analiza como una organización conservadora, en tanto que tiende a autopreservarse y no va a generar una transformación de raíz (subnodo “Conservador”). El Museo de La Plata es una organización que se vincula con el “Conservar – Cuidar”, aspecto que constituye una de las principales funciones de los museos como instituciones: cuida y conserva conocimientos y objetos que tienen un valor específico para la cultura. El subnodo “Dedicación” nos permite acercarnos al museo como a una organización a la que algunas personas se dedicaron a conocerlo en todos sus aspectos. En este Museo algunas personas que trabajan manifiestan haber concurrido “Desde niño”, principalmente apoyados por la iniciativa de algún familiar directo. También se interpreta como una organización que sufre de un “Desfasaje” que, por diferentes problemas internos (como el escaso personal abocado al servicio de guías o a la seguridad), se produce entre lo que “el público demanda y lo que el museo ofrece”, dado que se trata de un museo que recibe alrededor de 500.000 visitantes al año. Otra de las visiones asume que el Museo es una “Desilusión” en el presente, si se compara su estado actual, con lo que se podía vivir en la

organización en la etapa previa a la dictadura militar; esto implica que luego del proceso militar en Argentina la organización nunca pudo recomponerse del todo para volver a contar con la fuerza y el entusiasmo previos a ese proceso. El museo es un lugar en el que algunas personas manifiestan haber sido criadas (subnodo “Donde fui criada”). El Museo también es valorado ediliciamente, por las características arquitectónicas típicas de las construcciones de fines del siglo XIX, de acuerdo al subnodo “Edificio”. Mientras que el Museo para algunos es a la vez todo y “Es nada” en una relación amor-odio que tiene que ver con ese cambio que la organización sufrió antes y después de las dictaduras militares argentinas, también se valora como una organización que significa todo para otras personas, “Es todo para mí”: es mi vida, está por sobre todas las cosas, yo no faltó, es parte de mi vida, etc. Por otro lado se lo plantea como una organización con un serio problema por la falta de espacios (subnodo “Poco”, en el subnodo “Espacio”). El Museo de La Plata es visto como un espacio de “Formación” donde algunos estudiaron, donde algunos se concibieron, donde se pueden encontrar diferentes aspectos de la cultura. Los museos son considerados como espacios de formación en general, lo que se hace extensivo al Museo de La Plata. También es valorado como una “Gran institución”. Algunos rescatan como valor principal la cuestión de la gratuidad de la entrada (“Gratis”) lo que de alguna manera garantiza un acceso amplio, o por lo menos más amplio en comparación a aquellos museos que cobran una entrada más onerosa. En honor a la verdad no se trata de un museo con entrada libre, pues sólo un día a la semana la entrada es gratuita, condición que también se da para algunos eventos especiales (como “La noche de los Museos”, en todos los museos). Sin embargo se debe destacar que el precio de la entrada es de los más bajos que existen en la Ciudad. En diferentes ocasiones el Museo de La Plata se relaciona específicamente con la investigación o los investigadores (subnodo “Investigador”), ya que en él se nuclean más de quinientos. Por otro lado también se entiende como un tema de investigación. Del subnodo “Investigador” desplegamos otro, “Separado”, para dar lugar al planteo que algunos generan en relación a los investigadores e investigadoras de la organización, sosteniendo que su labor es específicamente científico, y por lo tanto se trata de algo diferente al museo en sí mismo. El Museo se valora de manera especial en relación a su permanencia en él. Cuando se generó el conflicto (que describimos anteriormente) por la escasez de espacios, muchas personas informaron haber tenido que trasladarse, junto con sus colecciones, a otras dependencias de la Facultad, fuera del edificio del Museo propiamente dicho. Este acontecimiento es valorado

como algo que les produjo un profundo dolor e incomodidad (subnodo “Irse-Dejarlo”). Para otros entrevistados el Museo es su “Lugar de trabajo”. También es caracterizado como un lugar “Mágico”. Algo ya dijimos sobre el vínculo que el personal establece con este Museo, tanto que para algunos es evaluado como “Mi casa”: fue mi casa, estoy más horas acá que en mi casa, es mi segundo hogar. Para ciertos sectores sociales el Museo es interpretado como una organización que tiene la palabra autorizada sobre algunos aspectos. Así lo demuestran algunas consultas realizadas por parte de personas de la comunidad platense en relación a insectos y picaduras, pero también por parte de la prensa que se comunica con la organización buscando adecuadas respuestas frente a algunos fenómenos, según lo que podemos observar en el subnodo “Palabra autorizada – Opinión”. El Museo se manifiesta para otros como una “Pasión”.

Entre las maneras de caracterizar al Museo de La Plata, surge del análisis una vinculación con lo popular. Sin embargo se plantea que no ofrece respuesta para la demanda popular, lo que se sostiene sólo a partir de una medición generada por los rasgos socioculturales de los visitantes que asisten, evaluación que no va más allá de una observación, dado que en el museo los estudios de público no se realizan de manera sostenida en el tiempo ni metódicamente. Se entiende que las necesidades de la gente humilde pasan por otro lado diferente al de visitar un museo. A partir de esas observaciones internamente se estima que no se realiza una apropiación del Museo de La Plata por parte de los sectores populares. Sin embargo se ha logrado identificar que el museo es reconocido, al menos para dar una opinión autorizada sobre algunos temas (como vimos en el subnodo “Palabra autorizada – Opinión”). Aquí se relaciona directamente a los sectores populares con la población de escasos recursos económicos, pero no hay ninguna vinculación con aspectos culturales o educativos que podrían considerarse para trabajar en relación con el Museo. Por otro lado parece confundirse el carácter de “popular” con el de “masivo”, ya que se vincula directamente ese concepto a la cantidad de gente que visita el museo y a la condición de gratuidad de su entrada. Sabemos por investigaciones anteriores (que incluso ya hemos citado, como la de Bourdieu y Darbel, 2004 y Bourdieu 2012) que un museo no se convierte en popular sólo porque garantice la gratuidad de la entrada (lo que no asegura el acceso en términos de apropiación simbólica): es necesario que un museo considere las preocupaciones, los gustos y las posibilidades interpretativas y de formación de los sectores populares, los identifique, los incorpore a su propuesta y trabaje en relación a ello para que se pueda considerar popular.

Se considera que el Museo está trabajando adecuadamente en términos de “Propiedad intelectual”. Por otro lado la relación del Museo con sus “Públicos (asistente)” se interpreta en un doble sentido: aquella que se genera con los públicos en general y aquella que se da con los pueblos originarios, sobre lo que el Museo ha avanzado en políticas concretas. No se puede saber qué es lo que los visitantes aprehenden en el Museo, debido a que no se realizan esos estudios. Del subnodo “Público (de carácter)” podemos afirmar que se tiene en cuenta su condición de organización pública como un aspecto positivo y rescatable: es un lugar al que todos pueden acceder, y depende de una Universidad Pública. Se pone al Museo de La Plata en relación directa con experiencias de devolución de restos humanos y trabajo conjunto con “Pueblos originarios”. El Museo se ha propuesto atender la relación con los pueblos originarios, lo viene haciendo desde hace un tiempo, y está muy involucrado con esta problemática. La devolución de restos es un indicio de que se está escuchando a otra comunidad; en épocas anteriores la palabra final y la última decisión la tenían los científicos. Sin embargo se plantea también que la relación se debe llevar de otra manera. Este tema fue abordado en el subnodo “Cogestión” con dos subnodos. El primero “No devolvieron todo”, es aquel en el que agrupamos definiciones contextuales que manifiestan que en el Museo se quedaron con algunos restos de personas, como sucedió con el cuero cabelludo y un pedazo de cerebro del cacique Inacayal. El segundo subnodo, “Restitución”, nos permite observar que se hizo cogestión en temas de restitución con las comunidades originarias, estando las de este Museo entre las primeras experiencias del país. El trabajo que el museo genera en materia de devolución también es un indicador de la magnitud que tiene. El último subnodo de “Pueblos originarios” es “Otros museos”, a través del que sostenemos que se reconoce internamente que hay otras experiencias de restitución en otros museos.

El subnodo “Relación familiar” se desarrolla a partir de identificar que en el museo existen vínculos familiares importantes en el personal que allí trabaja, tanto de familiares por los cuales ellos ingresaron al Museo, como por otros familiares directos más jóvenes que ingresaron con posterioridad a esa persona. También hay referencias al Museo como si fuera una gran familia.

El Museo cumple un doble “Rol”, por un lado el de “Cuidador de un acervo cultural”, que como ya manifestamos anteriormente, tiene a cargo su cuidado y protección de objetos y conocimientos; y por otro lado debería cumplir un rol “Social” importante.

El Museo de La Plata también es interpretado como un museo sudameri-

2.8. MUSEO – Pueblos originarios

La problemática de los pueblos originarios en relación con los museos deviene de particularidades históricas que le han imprimido a esa relación la característica principal de ser conflictiva. En el caso del Museo de La Plata, y como mostramos en el capítulo correspondiente a su historia, la denominada “Campaña del Desierto” implicó grandes saqueos e injusticias para con estas comunidades. En la actualidad el Museo de La Plata ha revisado algunas políticas a partir de reclamos que tuvieron eco en la organización, y ha sido uno de los primeros en avanzar en términos de restitución y retiro de restos humanos de sus vitrinas de exposición. Se hizo referencia a esto en las entrevistas, y lo consideramos pertinente e importante, por lo cual lo incluimos en este análisis.

El subnodo “Antes” permite explicar cuál es la visión sobre lo que se consideraba en el pasado en relación a las comunidades originarias, bajo la orientación e influencia de las teorías darwinianas de la evolución, que permitían justificar la superioridad de los/las investigadores/as por sobre las personas originarias y estudios de comparación para determinar el grado de superioridad de unas razas por sobre otras. Se considera que es necesario canalizar la relación que en el presente están teniendo las comunidades originarias y los temas patrimoniales, aspecto que el Museo puede potenciar y desarrollaron con la mayor legitimidad institucional (en subnodo “Canalizar”). El Museo brinda capacitaciones sobre pueblos originarios con puntaje para docentes de escuelas; éstos ya se dictaron en varias oportunidades (subnodo “Capacitación Docente”). Un aspecto interesante en relación a los Pueblos originarios y el trabajo que los involucra con el Museo de La Plata es el de la cogestión, sobre lo que encontramos dos tendencias opuestas en esta organización. Por un lado se sostiene que las experiencias de cogestión en otras partes del país, y en parques nacionales ha sido muy difundida pero no ha repercutido en beneficios concretos para esas comunidades. Se sostiene que ellas no están reclamando la relación con el Museo en términos de un accionar conjunto, sobre todo en términos de decisión. Se argumenta que por la poca experiencia compartida con las comunidades aborígenes la relación planteada como cogestión no se podría efectuar (subnodo “Cogestión – No”). En contraposición a esto, se sostiene que la apertura a nuevos temas de discusión que se está dando en el Museo, permite considerar un fortalecimiento de las relaciones con las comunidades aborígenes a través del trabajo conjunto, con quienes producir actividades en términos de cogestión. Las restituciones de restos humanos de personas integrantes de

comunidades originarias se generaron a partir de un reclamo por parte de ésta, y se resolvió con una participación mutua. Esto se considera un antecedente de mucho peso para poder planificar acciones de la misma manera, pero con niveles de compromiso mayor por ambas partes. El retiro de los restos humanos de exposición también cuenta como un antecedente en este sentido.

Un aspecto que juega muy a favor del Museo que estamos explicando en esta investigación, es el que está vinculado con el subnodo “Liderazgo restos humanos”, que nos habilita a reconocer en los discursos el liderazgo de la organización en términos de restitución de restos humanos a las comunidades originarias. Si bien se han generado (y actualmente sigue sucediendo) grandes polémicas en torno a esta decisión, con restituciones que incluso se iniciaron de manera incompleta y que se completaron en varias etapas (como los casos de Inacayal y Damiana, sobre los que escribimos en varias oportunidades), el Museo de La Plata fue pionero en asumir, encarar y atender esas demandas. Un grupo de militantes en el Museo tuvieron mucho que ver con la identificación de restos que luego fueron restituidos. A esto se hace referencia en el subnodo “Militantes (en el museo)”, y en concreto se refiere al grupo GUÍAS. Por otro lado se reconoce la necesidad de que los intelectuales orgánicos del Museo apoyen a estos militantes lo que no ocurre ampliamente. El reclamo también fue capitalizado por otras personas que no necesariamente brindaron el sostén necesario a estos movimientos (subnodo “Personajes particulares”).

Como ya expusimos, el Museo de La Plata tomó la decisión de revisar su política de exhibición y retirar restos humanos de sus vitrinas. Esa decisión se plantea y se comunica de esa manera, pero en la práctica concreta, y también discursivamente, identificamos que esto no es así. Está prevista que la sala egipcia, que se encuentra en etapa de un nuevo montaje y rediseño, incorpore como novedad la tomografía computada de las momias de esa cultura que el Museo posee. La presencia de una momia donada al Museo y procedente de las Islas Canarias también fue constatada en una visita guiada que tomamos en el Museo, junto a un paquete funerario egipcio, que contendría (según lo explicado por el guía en ese momento) la cabeza de la persona fallecida que junto a algunas de sus pertenencias había sido envuelta en esas vendas formando la figura de una momia pequeña. Durante ese recorrido se planteó a los/las visitantes que el Museo no poseía ningún resto humano en exhibición, hasta que llegamos a la sala egipcia (en ese momento aún abierta al público en planta baja) antes de recorrer la sala Ser y pertenecer (donde luego sí nos detuvimos para apreciar la momia de las Islas Canarias y el paquete funerario egipcio). En

la sala egipcia le preguntamos al guía cuál era la fundamentación a partir de la que el museo exhibía estos restos, ya que nos había hablado del cambio de política y la decisión de retirarlos, pero sin embargo manifestó que esa es una política que se desarrolla en relación a las culturas que tienen origen y/o presencia en América y que originaron esos reclamos (subnodo “Momias”; la visita guiada a la que hacemos referencias fue tomada el domingo 04 de marzo de 2012, y se corresponde con el respectivo registro de campo).

El Museo de La Plata ya había avanzado en la revisión de su política interna, en relación al retiro de restos humanos de exposición, y sobre restitución, cuando en el año 2006 la Secretaría de Museos emitió un primer documento que sentó las bases para ese camino. Para esa fecha la comisión interna del Museo de La Plata abocada a esa política, ya llevaba un año de trabajo. La implementación de la política fue la que llevó a la modificación de la Sala Ser y Pertenecer, y al retiro de los restos humanos (algunos, no todos, como explicamos) de exhibición. La Dirección del Museo interviene en todas las actividades vinculadas a esta problemática, que internamente se percibe como de gran magnitud por parte de los sectores involucrados (subnodo “Política”).

El subnodo “Relación (campana del desierto)” nos permite regresar a aquella idea que presentamos al principio del análisis de esta red. Históricamente el Museo de La Plata (y casi todos los museos de ciencias naturales) mantuvieron relaciones de injusticia con las comunidades originarias. En el presente esa relación está cambiando en diferentes aspectos, como sacar los restos humanos de las exhibiciones y restituirlos a las comunidades que los reclaman, pero también con una perspectiva a futuro que se orienta en la incorporación de estas comunidades en el quehacer del Museo (sea o no cogestión). Estamos frente a una organización integrada por personas que han sabido encaminarla, para responder (más tarde, o más temprano) a una serie de reclamos con acciones concretas, aspectos que no tenían ningún lugar de consideración décadas atrás. En el Museo existe una conciencia de que eso ha cambiado y que es posible un camino hacia el fortalecimiento y profundización de esa relación.

El concepto de “Restitución” está relacionado, discursivamente, de manera directa con varios aspectos que logramos presentar en ese subnodo. En general, queda en claro que eso se debe realizar de otra manera diferente a lo históricamente planteado, y que ese es el camino elegido. El primer audiovisual realizado en el Museo de La Plata sobre el tema de la restitución, fue un producto de la Unidad de Medios Audiovisuales, y partió de una denuncia más que de una presentación del tema. Hoy ese video

forma parte de una exposición, lo que demuestra cómo la organización ha ido avanzando en estos términos. La Dirección llegó a comentarnos que existía una intención de mostrar al personal del museo el video sobre la restitución de los restos de Damiana a la comunidad Aché (Paraguay). Ese video también fue producido por la Unidad de Medios Audiovisuales, la que valora de manera muy positiva la posibilidad de que éste sea mostrado al personal interno para difundir la importancia de estos actos y de alguna manera generar consciencia sobre su complejidad (subnodo “Audiovisual”; y subnodo “Denuncia”). Muchas de estas acciones son desconocidas al interior del Museo, y permanecen sin conocerse en profundidad, lo que le da un tono de mayor importancia a la producción de esos registros audiovisuales y su proyección y difusión (subnodo “Quedan en la ignorancia”). Un dato muy interesante es que las urnas funerarias utilizadas en las restituciones (al menos en relación a Inacayal y Damiana) fueron solicitadas con una serie de condiciones por parte de las comunidades originarias al Museo, y fueron confeccionadas internamente por el personal del taller de carpintería, ya que requerían de un trabajo de maquetería para lo que el personal del museo está capacitado (subnodo “Caja funeraria”). El grupo GUÍAS, que participó activamente en la identificación de restos humanos en el Museo ha publicado una serie de artículos y libros sobre esta problemática, algunos de los cuales hemos citado (subnodo “grupo Guías”). Otro subnodo dentro de “Restitución”, es “Guión”, debido a que encontramos algunas referencias que explican las dificultades implicadas en el rediseño de la Sala Ser y Pertener, como la readaptación del guión al eliminarse del recorrido la presencia de restos indígenas. En relación a la restitución de restos de “Inacayal” se identifica que esa acción es comprendida como el traslado de esos restos al lugar en el que tienen que estar, lo cual implica una concepción muy diferente a la que esta organización tenía décadas anteriores.

La implementación de la política de restitución y de quitar los restos humanos de las exposiciones es el resultado de un proceso que ha tenido su historia, y que en el presente se plantea como algo ya asumido y con perspectivas de profundización hacia el futuro. Pero ha ocurrido que algunas restituciones fueron realizadas de manera incompleta, y que luego se fueron incorporando restos de esas personas que se identificaron con posterioridad a la restitución correspondiente (como pasó con Inacayal y Damiana). También se plantea que la restitución no es un mérito de la gestión actual, dado que es algo por lo que se viene trabajando desde hace un tiempo, momentos en los que plantear estos temas implicaba una gran resistencia por parte de la comunidad de investigadores/as del

Museo (debemos recordar que la primera restitución fue realizada en 1994), siendo que aún hoy existen personas que se oponen a estas políticas (subnodo “No devolvieron todo”; subnodo “No es mérito actual”; subnodo “No quieren devolver”).

En el último subnodo de esta red, “Sala de Antropología (cerró)”, se vuelve a plantear que la decisión del cierre y remodelación de la sala fue el producto de la implementación de esta nueva política del Museo: la restitución y el retiro de restos humanos de exposición. Esto fue movilizadopor pedidos de los propios pueblos originarios y grupos de ética, los que hicieron eco en la organización y definieron su accionar a futuro.

Con todo lo expuesto en relación a “Pueblos originarios”, considerandola gran mayoría de los subnodos, creemos que el Museo de La Plata es una organización que internamente demuestra la suficiente madurez para el abordaje y el tratamiento de la restitución y la participación de estas comunidades con la seriedad que corresponde. Las entrevistas fueron realizadas en diferentes niveles de jerarquía en la estructura de la organización, y encontramos que en todos se reconoce el trabajo realizado en términos de restitución y el personal en general entiende la problemática, la materializa discursivamente con propiedad, y respeta este nuevo posicionamiento de la organización. Por ello consideramos que estos cambios han sido un hito de suma importancia, que ha calado hondo en el personal todo en el Museo, y que ha dejado a la organización parada de otra manera, mejor preparada, para darle continuidad a esas políticas.

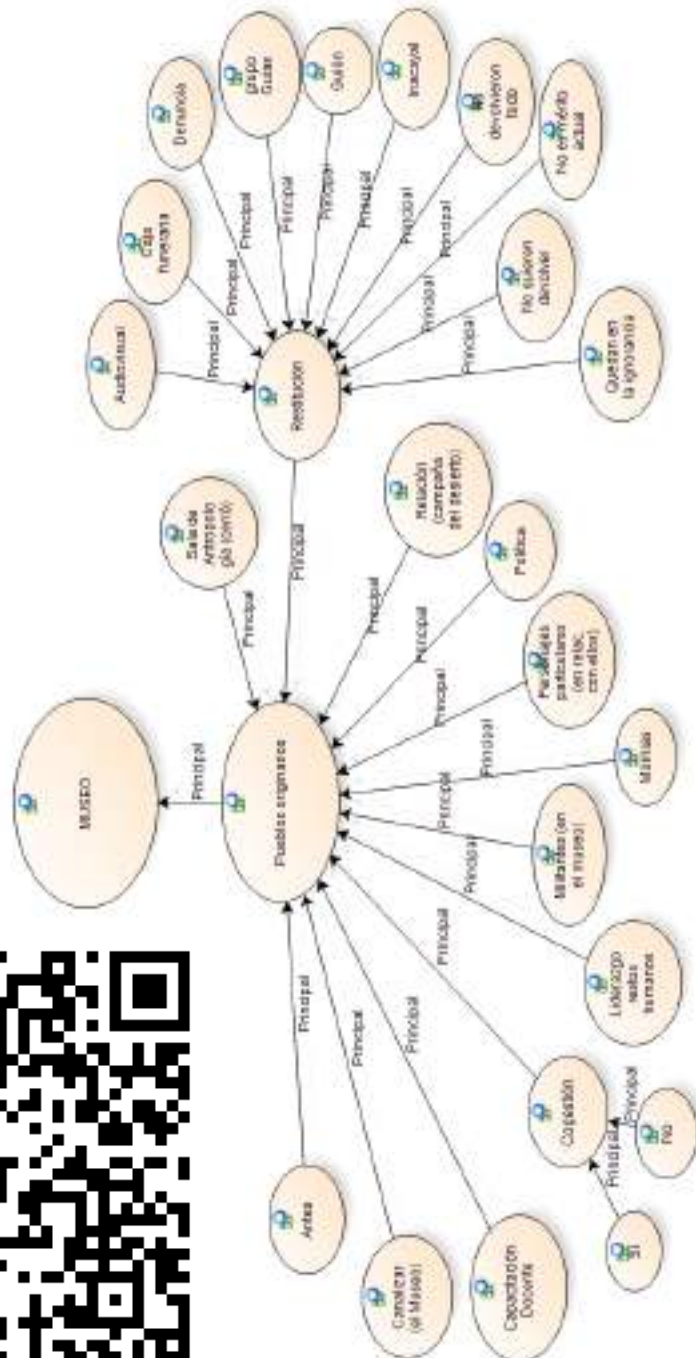


Figura: Red 2.8. MUSEO – Pueblos originarios

2.9. MUSEO – Sala (exhibición-exposición-muestra-colección)

La red que desarrollaremos a continuación es una de las más complejas de todo el análisis que realizamos. Consideramos que es importante porque aborda aspectos vinculados al principal propósito del Museo de La Plata: sus exhibiciones, sus salas, sus muestras, lo que consideramos como sinónimos de un mismo fenómeno, y las colecciones.

Actualmente el Museo está desarrollando actividades en pos de lograr una nueva sala de exhibición: la sala egipcia o la sala Aksha, como comúnmente se la denomina de manera informal. Como podemos analizar en el primer subnodo, “Aksha – egipcia” una sala implica cuestiones organizativas internas muy importantes, y pone en relación diferentes aspectos, muchos de los cuales tienen que ver con la organización y la comunicación. De esta manera, por ejemplo, se ha involucrado (como en el rediseño de otras salas) al personal de mantenimiento y carpintería, para la producción de vitrinas y soportes adaptados a medida para esta nueva sala. A diferencia de otras experiencias, el personal está abocado a la actividad en horarios de trabajo y no en contra turnos. El conocimiento producido en otras actividades ha llevado a realizar los ajustes necesarios y la planificación para que el personal se aboque a la actividad de la manera más adecuada.

Antes de esta sala existía una sala egipcia con algunas piezas del Templo de Aksha en exposición. Ésta se montó en la década del '70, bajo otros criterios museográficos.

A pesar del trabajo ordenado del personal abocado a esta sala (mantenimiento, carpintería) su montaje no surge de un programa de intervención de salas en el Museo. La sala egipcia, montada donde antiguamente fue la sala de botánica, tuvo que cerrarse porque las piezas se estaban deteriorando, se sufría mucho el vandalismo, y se dio lugar un proceso de restauración que terminó siendo mucho más agudo de lo que estaba previsto. El trabajo de restauración se inició con ayuda de la Fundación Getty, con gestiones que realizó la hija de Rosenwasser⁵⁴ en los Estados Unidos. En el proyecto también participa otra arqueóloga, especialista en cultura Egipcia, Perla Fuscaldó. La participación de la hija de Rosenwasser le imprimió al proyecto la ruta que siguió, hasta plantearse como una nueva sala. El material acumulado por el Museo de La Plata del Templo de Aksha hace que sea la única institución que tiene en Latinoamérica el

54. Rosenwasser fue uno de los arqueólogos que junto a otros arqueólogos del Museo de La Plata (como Rex González y Krapovickas) integraron la misión argentina que participó del rescate de piezas egipcias del templo de Aksha.

mayor patrimonio egipcio concentrado. Esta situación también colaboró en que se le diera mayor prioridad a esta sala por sobre otras que necesitan remodelación.

El trabajo que sobre el título de la sala se está realizando, tiene que ver con los intentos por acercarse a las posturas de la nueva museología y la museología crítica, en tanto que las salas ya no llevan por nombre grandes disciplinas (como sala de Geología y Mineralogía) sino que se establece en base a problemáticas más amplias y que vinculan diferentes aspectos. Siguiendo esta lógica, la sala de la que hablamos ya no se llamará “Sala Egipcia”, sino que llevará por título “Fragmentos de historia a orillas del Nilo”.

La sala egipcia nueva, es una sala que en términos de guión presenta una gran complejidad. Ese guión le exige al visitante un esfuerzo interpretativo grande, se plantea de manera relacional, y recorre diferentes unidades temáticas dentro de la misma sala. Una de esas unidades temáticas es “la muerte y el más allá”, otra está vinculada a la “escritura egipcia”.

La sala incorpora como novedad la tomografía computada de momias, para que el visitante pueda apreciar el detalle, sin dañar el material arqueológico⁵⁵.

Al momento de la realización de las entrevistas (febrero de 2012) el guión de sala estaba adecuado al espacio en un 80% y se había avanzado bastante en su realización general. Las principales trabas para su finalización radicaban en las gestiones correspondientes para la realización de las últimas intervenciones que demandan una inversión de dinero (para la restauración de pisos, por ejemplo). Su habilitación está programada para el año 2012.

La adaptación del guión de esta sala ha involucrado un proceso complejo entre sus curadoras y la Unidad de Conservación y Exhibición, generándose un conflicto que en su momento fue de importancia. Como ya hemos dicho en algunas oportunidades, toda adaptación implica un recorte, un cambio en la sintaxis, una transformación, y en esa transformación los científicos involucrados en la producción original de ese guión no quieren perder información ni que sus afirmaciones se vean alteradas. Las diferencias se pudieron superar y se continuó con el trabajo de la sala (subnodo “Conflicto”).

En relación a otro subnodo, “Antes”, se evidencia un cambio en la actitud de los estudiantes: antes venían a estudiar al museo. De este subnodo pudimos desarrollar tres. El primero, el subnodo “Espacios”, permite te-

55. Esto también es contradictorio con aquellas manifestaciones que encontramos en este análisis, a partir de las cuales se sostiene que las momias se han retirado por completo de la exhibición. Retomamos este tema en relación al subnodo “Pueblos originarios”.

ner algunas referencias sobre cómo se fueron transformando los espacios de las salas a lo largo de los años. El problema de falta de espacios ha hecho que algunas salas se cierren para habilitar laboratorios en esos mismos lugares. El segundo subnodo “Materiales” nos permite considerar algunos aspectos que desde lo museográfico cambiaron, como la utilización de la tela en vitrinas. Finalmente el subnodo “Objetos”, también permite identificar un cambio vinculado a la consideración y valoración que recibían antes los objetos: cuanto más tenía un museo, mejor visto estaba.

A lo largo de la explicación del nodo “Sala” iremos caracterizando varias salas que fueron referidas durante las entrevistas. Así sucedió, por ejemplo, con la sala “Arqueología del NOA (Sala XXII)”, sobre la que se sostiene que para un visitante ésta sala debe mostrar su propia historia, que es relatada solamente en relación al período previo a la llegada de los conquistadores españoles, y no de manera relacionada con años posteriores hasta la actualidad, lo que implicaría un criterio museográfico diferente.

Se sostiene que lo que “Motiva la visita”, como “Atractivo”, sigue siendo la colección (o el objeto como veremos en el subnodo correspondiente).

La “Sala aves y mamíferos (Sala XIV)” es una de las salas que necesita ser intervenida y esto es reconocido por la Dirección del Museo. La sala no posee guión, y su mensaje implícito es la apreciación de la biodiversidad. Se está trabajando para que este mensaje se haga explícito en la sala, se está trabajando su valor histórico, y se reconoce que hay que mejorar la iluminación y el cerramiento de vitrinas.

En el subnodo “Colecciones” encontramos referencias importantes a aquellas que el museo posee y que no está exhibiendo por graves problemas de espacio. Muchos depósitos de colecciones se transformaron en laboratorios. El Museo posee en su poder colecciones culturales muy importantes, como calcos de colecciones de pornografía peruanas originales, calcos de objetos mayas, aztecas, toltecas que están en el museo de Berlín, y que solamente están disponibles en este Museo, y que no encuentran lugar para ser exhibidas. Con todo ese material se podría reconstruir un templo maya o azteca, según se reconoce en las entrevistas. Existen en el Museo muchas e importantes colecciones que pertenecían a Ameghino. Las piezas egipcias de las que dispone este museo son miles. Hay colecciones importantes de objetos en fibra tejida, hay colecciones procedentes de Oceanía, de la India, de China, hay una colección santamariana que reciben la luz del sol (con el deterioro que eso implica). También existen objetos traídos del Chaco, como un vestido realizado a partir de corteza de árbol, y una cantidad de cosas que el museo tiene sin exponer. Como alternativa se propone que estas colecciones se podrían

ubicar en una sala específicamente preparada para ello, lo que resolvería muchos problemas. Algunas se podrían trasladar y exhibir en el Pasaje Dardo Rocha generando otro ingreso económico (por la recaudación de esas entradas). El problema central es espacial, y está vinculado a la conservación de esas piezas. Entonces la pregunta es ¿dónde estarían mejor, en una sala en exposición o en depósitos como en el presente? Muchas colecciones no tienen importancia para los investigadores, pero sí generarían un gran atractivo en términos de exposición. En estas definiciones contextuales se sostiene que lo que no se exhibe son recursos que el propio Museo se está negando, o que no se propone exhibir por ser un museo de Ciencias Naturales.

En el Museo se está realizando un trabajo de reorganización del espacio que se plantea como importante, y que involucran el traslado de las colecciones. Es oportuno recordar que las divisiones científicas tienen las colecciones y la investigación a su cargo.

Por otro lado se propone que se desocupen y reacondicionen espacios en el subsuelo, dejando lugar para que el investigador pueda acceder a las colecciones con grupos de personas (otros investigadores o visitantes). El Museo se mide por la importancia de las colecciones: para muchos/as éstas son lo más importante que posee.

Uno de los subnodos de “Colecciones” es “Mudanza”, y nos permite tener en cuenta dos aspectos que suceden al mudar las colecciones: por un lado la necesidad de tomar los recaudos adecuados en materia de preservación de las piezas, las que al trasladarse de un lugar a otro pueden deteriorarse o romperse; por otro lado se señala que al reubicar una colección en una sala nueva se quiebra la estructura del recorrido, lo que tiene consecuencias directas en el mensaje global del museo. Otro subnodo nos permite advertir que la mayoría de las colecciones de este Museo pertenecen a Sudamérica, y por ello también se lo caracteriza como un museo latinoamericanista. En relación a las colecciones aparece otra vez nombrada la cuestión de la formación de técnicos, que son personas formadas especialmente para el manejo, conservación, clasificación de los más de tres millones de ejemplares.

La sala de un museo es una pieza fundamental de comunicación, y así se entiende en el que analizamos, y se comprende la complejidad que una sala demanda para comunicar pensando en un público pasivo. Esto apunta a que el montaje de una sala por sí mismo ya es complejo y difícil, y por lo tanto sería aún más complejo si se pensara en un público pasivo, aspecto que las últimas intervenciones de las salas del Museo de La Plata está dejando atrás, en la búsqueda de un público más activo (subnodo

“Comunicación”). Esta complejidad que encierra una sala también tiene que ver con lo que ésta transmite, y siempre involucra conceptos teóricos (subnodo “Conceptos”). En uno de nuestros recorridos por el Museo nos dimos cuenta de que los circuitos son largos, y no se dispone de espacios de descanso en las salas del museo. Esto ha surgido en el subnodo “Condicionantes”, en el que se hace referencia a aquellos condicionantes espaciales y físicos que una sala impone, lo que va desde la ubicación de un banco de descanso (pensando principalmente en adultos mayores, y para lo cual hace falta una serie de espacios específicos para su ubicación), hasta las columnas, las escaleras, las salidas de emergencia, que deben ser resueltos. La construcción, el desarrollo, el montaje de una sala de exhibición, no sólo implica la necesidad de sortear aquellos limitantes espaciales, sino que también se trata de poseer y aplicar una serie de conocimientos específicos, multidisciplinarios, en ese emprendimiento. Algo de esto se refleja en el subnodo “Construcción”, donde se hace referencia a que no cualquier persona puede construir una sala, se precisan saberes específicos, y a que intervienen diferentes áreas, como la de diseño.

Hemos hecho referencia a las colecciones que existen en el museo, algunas (y sólo algunas) fueron descritas en el subnodo correspondiente (“Colecciones”). El subnodo “Depósitos” nos permite realizar una aproximación a la política que el Museo de La Plata sigue en relación a lo que se encuentra en sus depósitos. El primer punto a considerar es que el museo se pregunta por qué tendría que tener todo su patrimonio en exhibición si en todos los museos siempre existe uno sin exhibir. Se manifiesta que algunas piezas se van rotando, salen de los depósitos para ser exhibidas, y otras vuelven a ser guardadas, lo que implica que lo que se encuentra en depósito sí es considerado para las salas. Por otro lado los depósitos son considerados como una reserva patrimonial, que puede ser consultada por investigadores (no por la comunidad en general) siempre que se indiquen y justifiquen los motivos. El problema que identificamos está relacionado con lo que sucedió con la sala egipcia que se está montando: si la sala egipcia decidió montarse al iniciarse el proceso de conservación y restauración de piezas, por su estado de deterioro, siendo la situación que terminó definiendo el montaje de esta sala como una prioridad, qué garantiza que no suceda lo mismo con otras colecciones, aún más teniendo en cuenta algunas referencias que recuperamos, que reconocen el deterioro de algunas colecciones. Esta situación se puede volver más crítica aún si tomamos en cuenta los problemas edilicios y de espacio que tiene el museo, a los que nos hemos referido. Si prestamos atención al subnodo “Elige lo que muestra” también se refuerza esta postura de no mostrar

todo, y justificar la permanencia de gran parte de las colecciones en los depósitos. Aquí también subyace otra postura museográfica de peso: el visitante no influye ni decide sobre qué puede o debe mostrar el Museo. En este sentido existe una clausura.

Un aspecto museográfico que se plantea necesario tener en cuenta al momento del desarrollo de una sala, de considerar su mensaje principal, es el de eliminar los prejuicios en relación a lo que el visitante puede aprehender en la visita (des-prejuiciarnos).

En el subnodo “Escuela” agrupamos referencias que tienen que ver con la visita de grupos escolares al Museo. Museográficamente se plantea que la sala no es un aula, en tanto no dispone de un espacio ni de materiales similares, y parte de una base diferente: la experiencia, y la educación no formal. Por otro lado recorrer una sala en un lapso breve de tiempo (diez minutos), en un grupo grande de personas (contingentes de treinta a sesenta personas), y con una gran dispersión, genera una decepción para quienes reflexionan sobre el montaje de las exposiciones. Las visitas de grupos numerosos impiden el acceso a los interactivos multimedia, y generan dispersión. Esto tiene continuidad con lo que se plantea en el nodo “Espacio abierto”, ya que de esa manera se considera una sala, como un espacio abierto.

Otra sala a la que se hizo referencia es la Sala Espejos Culturales, Sala XX, también denominada sala de Etnografía ya que de esa manera era referida antes de su intervención (subnodo “Etnografía (Espejos culturales – Sala XX)”). La mayor parte de esta sala fue desarrollada y montada con el personal de mantenimiento, incluso la iluminación. Algunos otros aspectos fueron solicitados a empresas externas. Las nuevas salas están pensadas para un visitante libre, es decir que incorporan otra visión en su recorrido, en el cual el/la visitante puede generar la experiencia como le resulte mejor, sin la presencia de un/una guía. En el caso de la Sala de Antropología Biológica, o la sala de Evolución del hombre, cuyo título luego de su intervención es “Ser y Pertenecer” (subnodo “Evolución del hombre (Antropología biológica – Sala XIX)”) ha tenido una participación importante del Área de Diseño, la que propuso ubicar el texto con el objeto de tal manera que ninguno pierda su funcionalidad, jugando con las imágenes y los fondos de las vitrinas. Gran parte de esta sala también se desarrolló internamente, gracias a la participación del personal de mantenimiento, y con un trabajo conjunto entre la Unidad de Conservación y Exhibición y el Área Educativa. Su intervención fue motivada a partir de los reclamos de los pueblos originarios y grupos de ética, lo que produjo un cambio en la política del museo, con la decisión de retirar los restos humanos de la

exhibición. La sala ha sido diseñada con el objetivo de hacer partícipe al/a la visitante, de involucrarlo/a, rompiendo la idea de exotismo, e incorporando un criterio más didáctico. También está pensada para el visitante libre, dejando de depender el recorrido de la compañía de un/a guía. Como dijimos la sala intenta romper con el concepto de “Exotismo”, lo que se ha constituido en otro subnodo de la red que venimos analizando. Esta idea se intenta quebrar desde la antropología, sosteniendo que exótico puede ser cualquiera, dependiendo del punto de vista. Para romper con este concepto, o al menos internarlo (porque se asume que quien visite una sala puede seguir buscando aquello exótico como característica de los museos tradicionales), se incorporó un botiquín con objetos habituales y de uso contemporáneo por la cultura occidental que pensó esa sala (para el caso de “Ser y Pertenecer”). De acuerdo a nuestras referencias, las intervenciones y rediseños de salas se financian a través de fundaciones u organizaciones específicas vinculadas con el patrimonio y la gestión cultural, pero también con fondos propios de la Universidad. Como ya comentamos, la nueva sala egipcia ha contado con el apoyo financiero (donaciones) conseguido por la intervención de una de las curadoras, proveniente de la fundación Getty, tanto para el desarrollo del programa de conservación de las piezas, como para el montaje de la sala (subnodo “Financiamiento”; y subnodo “Fundación Getty”).

El subnodo “Fundamental (importancia)” nos permite aproximarnos a lo que conceptualmente se entiende por una exhibición a nivel general: el principal objetivo de los museos es la instancia de comunicación con sus públicos, a través de la sala de exposiciones. Así también lo entienden algunas áreas del Museo de La Plata, quienes lo plantean como lo fundamental, para lo que se trabaja prioritariamente, ya que “es la cara visible del Museo hacia el público”, y a través de él también la cara de la Universidad. Las exhibiciones, junto a las visitas guiadas, constituyen los temas principales de un museo.

Se han realizado diferentes referencias a otra sala, la de Geología, o la de Mineralogía y Petrografía (Sala II). Esta sala también fue desarrollada íntegramente por personal del museo. Es en esta sala donde se encuentra la reproducción del Diplodocus, donada al Museo, pero que originalmente se ubicó en otro lugar (en la Sala de la Tierra, Sala III). Al rediseñarse la sala de Mineralogía y Petrografía (que en un principio estaba ubicada en donde actualmente se encuentra el Auditorio) se traslada el Diplodocus a esta Sala. Fue la primera en rediseñarse bajo los criterios de la nueva museología, con colaboración del Museo Etnográfico de Buenos Aires. Se reconoce que el Diplodocus Carnegii (que cumple cien años de permanen-

cia en el Museo de La Plata, desde su donación hasta 2012) constituye un atractivo importante para las visitas.

En términos de diseño, en las salas se ha ido produciendo un lineamiento para establecer una “Identidad visual”, que debe respetarse como sistema, de sala a sala. Sin embargo cada sala también tiene sus propias características y particularidades, lo que se tiene en cuenta de manera “Individual”, también en relación a aspectos de diseño: cada sala “es en sí misma”, adecuación que también se realiza en base a lo que la coyuntura va estableciendo y demandando en términos museográficos. La “Interdisciplina” es considerada desde la política museográfica del Museo de La Plata. La exhibición demanda la participación de una gran cantidad de sectores del museo, desde el/la científico/a que produce el conocimiento, y que interviene en su adaptación, la comunicación, el diseño, especialistas en iluminación y en conservación, maquettistas, escenógrafos, y todos los oficios que necesariamente participan en un montaje (carpinteros, herreros, pintores), todo lo cual demanda una coordinación general.

A partir del subnodo “Intervención”, podemos analizar los motivos que generan o definen una intervención en una sala. Las circunstancias son variables y dependen de oportunidades coyunturales, como el caso de financiamiento por parte de Fundaciones, de políticas institucionales, o de un gran deterioro de la sala. De cualquier manera, el Museo no dispone de un programa de intervención de salas, y éstas se van resolviendo de acuerdo a esas posibilidades y coyunturas (ni siquiera es decisión de la Dirección). Como manifestamos anteriormente, la intervención de la sala egipcia no fue parte de un programa, sino de una oportunidad coyuntural de financiamiento de la fundación Getty, el gran deterioro de las piezas originales egipcias, y el hecho de ser la única organización museo en Latinoamérica con el mayor patrimonio egipcio concentrado. Estas cuestiones generaron el suficiente peso para determinar su intervención. Una de las primeras salas en intervenir, la Sala de la Tierra, fue gracias a una oportunidad de financiamiento ofrecido por la Fundación Antorchas. Se manifiesta que la intervención de la Sala Ser y Pertenecer fue programada, y que esa intervención se convierte en prioridad por el cambio en la política institucional de sacar los restos humanos de exhibición. Esta situación, de esta manera relatada, habilita una interpretación un tanto confusa: aparentemente sería el Museo el que genera la decisión y produce el cambio en la política, pero en realidad es algo que hace por la presión de grupos de ética y los pueblos originarios. El Museo debería, ya lo dijimos, ir un paso delante de estas situaciones. El cambio en la política fue reactivo (no anticipatorio) a la situación de reclamo. De acuerdo a diagnósticos

que se manifiestan haber realizado en el Museo, dos salas necesitan una intervención urgente: la Sala de Zoología de Invertebrados, sobre la que, a partir del diagnóstico, se va avanzando en paralelo a otras actividades; y la Sala de Aves y Mamíferos, cuyo guión debe trabajarse para hacer que la apreciación de la biodiversidad aparezca como un mensaje explícito. Desde otro lugar también se sostiene que la decisión de una remodelación o intervención es decidida por la urgencia. Sobre esas decisiones, la Unidad de Conservación y Exhibición procura ir dando respuesta.

La Sala de la Tierra, Sala III, también fue mencionada en las entrevistas (subnodo “La tierra (sala III)”). El personal del Museo también trabajó activamente en el rediseño de esta sala, aunque a diferencia de lo que acabamos de comentar ésta fue trabajada en convenio con la Smithsonian (mientras que la Directora habló de la Fundación Antorchas). Contradicción al margen, lo importante es que en esa remodelación también hubo participación activa del personal, el que resolvió gran parte de la puesta de la sala. Lo que llevó a la intervención de esa sala fue también su grado de desactualización, que había llegado a tal punto que si no se intervenía, se cerraría. También comentamos que originalmente el Diplodocus estaba ubicado en la Sala III, antes de su traslado a la Sala de Mineralogía, y en ella (Sala III) existía la sala de Geología. La remodelación de la Sala III también se realizó pensando en un visitante libre, que pueda elegir su recorrido.

En una organización tan grande, tan compleja por la cantidad de objetos y espacios, en un edificio centenario, la limpieza constituye un problema importante. Al momento de realizar las entrevistas se planificaba la realización de la limpieza completa de todo lo que el visitante puede observar: vitrinas, techos, etc. La Dirección del Museo estaba abocada a esta tarea, y su realización implicaba desde la contratación de una empresa externa para la limpieza de los vidrios de los techos, la afectación de todo el personal del Museo en la tarea, y la no apertura al público durante dos semanas (exceptuando sábados y domingos). (Subnodo “Limpieza”).

Una razón que justifica no alternar piezas con las que se encuentran en depósito, o considerar alguna remodelación, es la que tiene que ver con el profundo grado de desactualización de algunos sectores y vitrinas del museo. Muchas salas aún siguen siendo las originales, y no sólo porque sea a propósito (como ocurre con la sala de Osteología Comparada, como indicaremos enseguida), sino porque nunca se consideró su remodelación (subnodo “No-remodelación”). Pero el hecho de no remodelar una sala adquiere, en algunos sectores, una perspectiva muy negativa, al grado de considerarlo una cuestión “inmoral” (planteado metafóricamente en el subnodo “Inmoral”).

El “Objetivo de la exposición” no es especializar al visitante, o ha dejado de serlo. Por un lado (subnodo “Conocimiento”) con la exhibición se motiva a la producción de conocimiento, pero se trata de un conocimiento generado en la experiencia de la visita y parcial, ya que no se incluye la totalidad del conocimiento producido sobre un objeto o un fenómeno en las salas. Éstas muestran sólo fragmentos de conocimiento que se consideran prioritarios por algún criterio específico. La sala debe “Motivar” el conocimiento, debe ser un disparador para diferentes situaciones que no sólo tienen que ver con el aprendizaje, sino también con el disfrute, la emoción, el descubrimiento, entre otros. Se procura que esa motivación produzca alguna “Reflexión” en el/la visitante, en cada sala. Esas posibilidades dependen tanto del/de la visitante como de la temática de la sala en sí misma. La “Totalidad”, por otra parte, ha dejado de ser considerada en las salas. Esto quiere decir que en el diseño y desarrollo de una sala no se debe pensar que el visitante aprehenderá todo lo que hay en ella, sino que su fijación y detenimiento estará dado en relación a algunas propuestas, pudiéndose saltar algunos objetos y/o vitrinas. Esta situación está aceptada por quienes trabajan en relación a la museografía en el Museo de La Plata.

Nos toca analizar ahora un subnodo dentro de la Red MUSEO – Sala, que implica una serie de cuestiones que hacen a lo específico de la museografía: el tratamiento del “Objeto”, la pieza exhibida. Por un lado se ha avanzado en considerar que las salas no son mejores cuanto más objetos muestren, sino en cuanto mejor se comuniquen y se jerarquicen, motivo por el cual, por ejemplo, la Sala Aksha no está cargada de piezas, como tampoco lo están las salas recientemente intervenidas, lo que encuentra un basamento teórico acorde con las corrientes de la nueva museología y la museología crítica. Cuando el objeto pasa de su lugar original, a los catálogos, a los depósitos y finalmente a la exhibición, cumple otra función: en la exhibición se incorpora a otro contexto, y se ofrece a otro intérprete, es un ámbito de comunicación diferente. Se plantea que el objeto no perderá su fuerza convocante, puesto que es éste principalmente el que motiva a la visita y constituye parte de la identidad organizacional de un museo: un museo de arte mundialmente conocido es visitado por esas obras que exhibe, y lo mismo sucede con los de ciencias naturales o los antropológicos. No todos los objetos son iguales, aunque se tienda a homogeneizar, y esto requiere de atenciones especiales tanto para su comunicación como para su conservación y tratamientos en sala. Que se ponga un fuerte peso sobre el objeto, de acuerdo a lo que permiten analizar las entrevistas, no significa volver sobre el objeto en sí mismo, volver a la

antigua concepción de la época fundacional del Museo donde se esperaba que el objeto se explique por sí mismo sin necesidad de su contextualización. Las implicancias museográficas que esta postura reviste, son las de un desplazamiento del objeto al contexto: el objeto no se percibe por sí solo, no “habla” por sí solo, situación que se está dando incluso en los museos de arte. Un objeto tiene múltiples lecturas posibles, que tienen que ver con la intención de las exposiciones: un mismo objeto puede ser abordado y presentado de múltiples maneras, pero el museo elige una en particular y lo propone al objeto en ese contexto. Esa propuesta también dará lugar a múltiples interpretaciones posibles. Sin embargo se sostiene que la pieza de arte nace para múltiples interpretaciones pero que el objeto científico no: con él no se interpretan cosas que el autor no quiso decir, y se trabaja con base en la certeza de la información (aunque sea provisoria). Esta contradicción puede ser resuelta desde la postura teórica semiótica que venimos planteando, para afirmar que un objeto, aunque sea científico, habilita a diferentes interpretaciones, que tal vez no sean tan amplias y dispersas como las de los objetos de arte, pero que seguramente no se podrán reducir a una sola interpretación. Si la interpretación del objeto de ciencia no puede ser múltiple, no serían necesarios los estudios de público, y como sabemos sucede todo lo contrario.

Identificamos, a partir del análisis de las entrevistas, que el “Objeto” de sala está puesto en relación con cinco aspectos que vinculamos a partir de cinco subnodos. El primero tiene que ver con la cuestión temporal y comparativa entre el presente y el pasado museográfico: “Antes” el museo más importante era el que más piezas tenía, situación que ahora ha cambiado y mutado junto con los nuevos enfoques museográficos. A partir del subnodo “Cuidar” podemos hacer referencia a la necesidad de conservación del conocimiento y de los objetos, debido a que encierran un valor que no se debe perder y que merece ser transmitido, comunicado. El objeto también se pone en relación con aspectos específicos del “Diseño” en una sala, como lo que sucede entre éste y sus nomencladores, entre éste y el fondo, entre el objeto más importante y los otros objetos de la sala, en la búsqueda de la funcionalidad del objeto en la exposición. En este marco los soportes son considerados, y se ha avanzado en la implementación de aquellos que no entorpezcan la apreciación visual de la pieza. Lo mismo sucede con la iluminación y la conservación óptima de ese objeto en las vitrinas. La “Jerarquización” de los temas es el criterio museográfico fundamental que se utiliza para la producción del discurso de sala en el museo que estudiamos. Este concepto se relaciona con el de romper con la aspiración a la totalidad (como vimos en el subnodo anterior “Objetivo

de la sala – Totalidad”), por lo que se establecen prioridades y jerarquías en la presentación de los temas, decisión que tiene que ver también con los objetos que integran una muestra. En la nueva sala egipcia, en preparación, por tomar un ejemplo, se jerarquizará la tomografía computada de las momias, ya que se considera que éstas, en tanto objeto museográfico re-contextualizado en sala, serán uno de los principales atractivos. Esa jerarquización resulta de un trabajo de guión, y de considerar la relación que se establece entre el objeto jerarquizado, los diferentes objetos que también integran la muestra, el visitante, las temáticas involucradas, el espacio, los colores, los diseños, etc., es decir que esa jerarquización se da en la sintaxis de la sala, sintaxis (orden e interrelación de los discursos) que permite generar un mensaje específico (y no otro) en cuyo recorrido resultará mostrado algo con una jerarquía diferente a la de otro algo en ese mismo recorrido. Como ya manifestamos, se reconoce internamente que la mayoría de los objetos que integran las colecciones del Museo de La Plata se corresponden con culturas Latinoamericanas (subnodo “Totalidad”).

Otra de las salas a las que se ha hecho alusión en las entrevistas es la de “Osteología comparada (Sala XVI)”. Esta sala se ha mantenido intacta desde sus momentos originales, con el objetivo de mostrar cuáles eran los criterios museográficos de los inicios del museo: abarrotamiento de objetos, acumulación, mínima información ofrecida al/a la visitante, apuntada al especialista, recorrido lineal; todo lo cual contrasta con las formas de entender una sala en la actualidad. Es este motivo el que ha llevado a que internamente se conozca esta sala como la “Sala histórica”.

La existencia de las salas en un museo implica que éstas son recorridas. Existen dos clases de recorridos, el de la sala propiamente dicha, con su oferta particular y específica, y el recorrido general de un Museo, en el que se consideran todas las salas como un mensaje particular. El Museo de La Plata fue concebido en relación a un recorrido por sus salas de manera organizada e intencional, teniendo en cuenta bases evolutivas hegemónicas en la producción científica del momento. Así el recorrido se iniciaba por las salas que mostraban cuestiones minerales y geológicas para avanzar hacia las primeras formas de vida en la Tierra hasta desembocar en el ser humano al finalizar el recorrido, el que se desarrollaba de acuerdo a una espiral evolutiva. Ese recorrido original, concebido por Moreno, es entendido como patrimonio inmaterial de la organización, y algunas posturas están a favor de su conservación. Las intervenciones de las salas, al hacerse en forma paulatina y sin un programa general de remodelación han ido modificando ese recorrido original (subnodo “Evolutivo”). El recorrido a su vez está implicando “Aprendizaje”, pues al recorrer el

Museo se aprende qué es un museo, se aprende a valorar la conservación, se aprende historia, etc. El recorrido también se va enriqueciendo con propuestas lúdicas que tienen que ver con aspectos de una sola sala, o con varias a la vez (subnodo “Juego”). Ese recorrido, tanto en una sala como en el Museo en general, puede ser guiado, orientado, pero también puede ser desarrollado de manera libre (subnodo “Libre – Guiado”). El Museo de La Plata no tiene un conocimiento detallado del recorrido que realizan los/las visitantes por el museo o dentro de una sala. Esto también podría identificarse a partir de un estudio de públicos correspondiente, de observación y de registro (tanto escrito como audiovisual) (subnodo “No se conoce”). Ese detalle permitiría contar con información adecuada para la definición, por ejemplo, de la jerarquización de temas y objetos. El hecho de intentar que un recorrido sea “Relacional” es un gran desafío que se propone encarar. Así se ha considerado y gestado el recorrido dentro de la nueva sala egipcia, donde cada aspecto tiene una relación con el anterior y con el que sigue en la sintaxis expositiva. Como ya explicamos, al intervenir las salas fuera de un programa de remodelación, o al cambiarlas de lugar, se fue rompiendo con la estructura del recorrido original (Subnodo “Se corta”). Las nuevas tecnologías, y principalmente los avances informáticos e Internet, han permitido pensar en el desarrollo de un recorrido virtual del Museo de La Plata⁵⁶. Esta clase de recorridos tiene una doble implicancia inicial: por un lado permiten la difusión de los contenidos del Museo de manera amplia, pudiendo ser virtualmente “visitado” por quienes no pueden realmente visitarlo. Pero ese recorrido virtual está totalmente despojado de los aspectos que se viven en la experiencia del recorrido real, que van desde los olores que se sienten en un museo, las temperaturas, los sonidos y la posibilidad concreta de interacción, ya sea con un guía, o con un multimedia preparado especialmente para una sala. Se trata por lo tanto de dos experiencias muy diferentes que pueden llegar a complementarse, pero que cada una cuenta con sus aspectos específicos y limitantes.

Ya avanzamos sobre las implicancias de la remodelación de las salas en el Museo, y de acuerdo al subnodo “Remodelación”, ésta se puede considerar en relación a seis aspectos (cada uno de los cuales constituye un subnodo de aquél): el daño o la desactualización son algunos motivos que originan la remodelación de una sala (subnodo “Daño”); algunos objetos que se encuentran en depósitos son utilizados para el reemplazo de otros en algunas salas que así lo requieren (subnodo “Depósito”); las salas están

56. Desarrollado a partir de un ofrecimiento del Portal Educ.ar.

demandando en el presente mucha actividad en materia de remodelación (subnodo “Mucho por hacer”); la decisión de la remodelación no pasa necesariamente por la Dirección del museo, sino más bien por la urgencia (subnodo “No la dirección”; subnodo “Urgencia”); y en esa definición de remodelación la Unidad de Conservación y Exhibición va avanzando en respuestas específicas y pertinentes (subnodo “Unidad de Conservación”).

El subnodo “Responsable de sala” nos permite considerar la tensión generada en relación a quiénes participan y definen las cuestiones en una exhibición. Ya hablamos de la fragmentación que sufre el Museo, principalmente entre divisiones y unidades, y también explicamos que quienes están al cuidado de las colecciones son las divisiones. Sin embargo está establecida una Unidad de Conservación y Exhibición en el museo, que se reconoce como tal, y que trabaja ocasionalmente algunos aspectos junto al Área de Conservación y Exhibición; se admite que la participación activa de las Divisiones en la propuesta museográfica no se da, y sólo se genera en relación a algunas muestras que no son permanentes. El servicio de guías tampoco interviene en el diseño y desarrollo de las salas. Es evidente entonces, al menos desde el discurso, que existe una postergación de las Divisiones Científicas en materia de participación en la remodelación de salas.

Otras salas que fueron nombradas en las entrevistas son la “Sala Moreno”, que no se abre al público salvo excepciones, como en La noche de los Museos, y la “Sala Negra”, que recibe ese nombre porque está pintada de negro, y se utiliza para eventos especiales, o el desarrollo de actividades específicas (como juegos, exposiciones temáticas, etc.).

En términos de diseño, lo que actualmente existe en relación a las salas es un sistema, un conjunto de posibilidades o aspectos permitidos para los diseños de sala, que funciona como marco de aquello que se puede hacer y aquello que no, con la flexibilidad necesaria para adaptarse a situaciones particulares (subnodo “Sistema”).

El uso de las nuevas tecnologías en sala es tenido en cuenta. Sin embargo se plantea que por un lado hay que saber cómo usarlas, para que su implementación sea óptima y realmente enriquezca la propuesta de una sala, para lo que no se debe abusar. Como beneficio directo cuentan con el poder de atrapar al público infantil, cuya predisposición para el manejo de éstas se manifiesta a temprana edad. Las nuevas tecnologías permiten generar una oferta dinámica que convoca a estos públicos jóvenes desde un lugar diferente al resto de los objetos, y de las vitrinas. Para su implementación se debe tener en cuenta cuestiones estructurales del edificio que limitan su instalación (no deben obstaculizar el recorrido,

sino más bien potenciarlo, y deben ser ubicadas en lugares adecuados), y otros aspectos como la gran cantidad de visitas que hacen que las instalaciones tecnológicas en el Museo tengan una corta vida útil. Existen dos dispositivos principales: los “Interactivos” cuyo acceso se convierte en una limitación al momento en el que se reciben contingentes escolares integrados por más de treinta personas; y el “Video”, que si bien se utiliza en muchos museos y permite un relato diferente al general, en el Museo de La Plata no hay disposición de espacios adecuados para su proyección, por lo que se han realizado experiencias pero en el mismo recorrido y no en un espacio ambientado para tal fin.

Cada sala implica una temática diferente, que encierra una serie de problemáticas propias que deben ser resueltas de manera particular en cada una. Esto estará condicionado por los objetivos de esa sala, por el guión, y por la disposición de una serie de objetos específicos que las constituyen como tal (subnodo “Temáticas”).

En el caso de las “Exposiciones temporarias”, las posibilidades de expandir los aspectos museográficos son mayores, y se toman en ese sentido: como un momento en el que se puede “jugar” más con aspectos de diseño, y en las que se puede “romper” con ciertos esquemas.

Otro aspecto que se ha ido modificando en relación a las salas nuevas, y que también se ha ajustado a los lineamientos más recientes de la museografía es la definición del título de las salas. Históricamente han respondido a disciplinas; ahora los títulos tienden a romper esa estructura disciplinar, intentan reflejar problemáticas, y brindarle al/a la visitante pautas de su contenido. De esta manera se está pasando de títulos como “Sala de etnografía”; “Sala de Geología”; “Sala de Vertebrados”, a nombres como “Tiempo y materia, laberinto de la evolución”; “Espejos culturales”; “Ser y pertenecer, un recorrido por la evolución humana”, como se denominan las salas intervenidas en el último tiempo. Sin embargo y como pudimos ver a lo largo de los diferentes análisis, internamente las salas se siguen refiriendo a partir de su nombre tradicional, que suele coincidir con el disciplinar.

La última sala que pudimos identificar en las entrevistas es la sala “Zoo-ología invertebrados (Sala XII)” que se encuentra como una de las prioritarias en materia de remodelación e intervención, por su deterioro y desactualización, de acuerdo a un diagnóstico interno desarrollado por investigadores del Museo junto a un grupo de gente de la Facultad de Humanidades, quienes realizaron un análisis con visitantes. Esta sala entrará en remodelación al finalizarse la sala egipcia.

6.3. COMPLETANDO EL ESBOZO SEMIÓTICO PARA EL ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN EN ORGANIZACIONES

La aplicación concreta de las operaciones semióticas que utilizamos en este capítulo, nos permite seguir enriqueciendo la propuesta de un posible esbozo semiótico, en conjunto con otros avances generados en los capítulos previos.

Entonces, y a modo de recopilación, tenemos:

- El concepto de signo peirceano, con la posibilidad de tener en cuenta su crecimiento (como propusimos en los capítulos uno y dos)
- Las operaciones concretas de interpretación en las organizaciones, partiendo de la idea de aproximación a los objetos dinámicos (sobre lo que profundizamos en el segundo capítulo)
- Aplicación de operaciones de las semióticas particulares (icónica y simbólica) como presentamos en los capítulos quinto y sexto.

PARTE III

CONCLUSIONES:

ESBOZO SEMIÓTICO PARA EL ESTUDIO
DE LA COMUNICACIÓN
EN LAS ORGANIZACIONES

CAPÍTULO 7
CONCLUSIONES

7.1. CONCLUSIONES GENERALES

Algunos aspectos que hemos desarrollado en relación a las redes pueden cambiar y modificarse en el corto tiempo. El análisis que proponemos entonces, está determinado por el período de registro y observación en campo, que se extiende desde las primeras visitas al Museo de La Plata en agosto de 2009, con la autorización oficial para el ingreso a la organización en julio de 2010 (período en el que profundizamos los registros) hasta mayo de 2012.

El análisis discursivo realizado nos ha permitido acercarnos a las interpretaciones que se generan sobre el Museo de La Plata y su comunicación, en relación a diferentes procesos que forman parte del desarrollo organizacional e institucional. La mayor riqueza analítica la encontramos en que la metodología utilizada, más que una descripción de esos procesos, nos ha permitido identificar interpretaciones concordantes, pero también (y esto es lo más importante), contradicciones, oposiciones, que nos permiten identificar diferentes maneras de entender el museo y su problemática general, evidenciando al menos dos posturas ideológicas: una oficialista y otra de oposición. Estas contradicciones se han ido poniendo en relación explícita, proceso que ha sido facilitado por la representación gráfica de las relaciones conceptuales: las redes. Otros subnodos que no han presentado ninguna contradicción nos han permitido caracterizar algunos fenómenos vinculados a las problemáticas que nos interesan, para permitirnos entender por un lado, y explicar por el otro, el contexto de producción de interpretaciones sobre esos fenómenos: esa explicación detallada es la que hemos realizado en relación a cada red, y a sus nodos correspondientes.

Una de las principales conclusiones sobre la que avanzamos tiene que ver con lo establecido en varios de los objetivos de esta investigación: la relación entre la comunicación formal e informal en la organización. De la lectura de las redes nos queda claro que esa relación se respeta en la organización, de manera más o menos equilibrada, dado que se reconoce por un lado los aspectos formales, tanto de la estructura de la organización (la pertinencia de cada área, de las unidades y divisiones), como de la comunicación (reconociendo soportes y canales formales tradicionalmente existentes en la organización a los que se sumaron aquellos que fueron apareciendo a medida que se fueron creando las nuevas áreas, principalmente diseñados por el Área de Comunicación Institucional, para considerar la mayor cantidad del público interno posible). Pero también se re-

conocen los aspectos informales, y son altamente valorados y tenidos en cuenta al momento en que lo formal no permite dar respuestas para las actividades requeridas de acuerdo a los objetivos de la organización. Con esta informalidad se generan reuniones internas y una serie de comunicaciones que permiten habilitar el espacio de trabajo con ritmos mejor ajustados a las necesidades concretas del personal. Ya manifestamos que se produce una doble evaluación de la fuerte presencia de la oralidad: por un lado se considera que permite la manifestación de mensajes de manera abierta y con la posibilidad de incorporar lo emotivo; por otro lado es esta oralidad la que va generando problemas y dificultades interpretativas. Además algunos sectores proponen que la comunicación debería continuar formalizándose.

Más allá de la necesidad o no de nuevos aspectos de comunicación en la organización, y que sean o no formales, se sostiene que la aproximación hacia los procesos de comunicación interna del Museo de La Plata, y posiblemente de cualquier otra organización, no puede realizarse exclusivamente a partir de lo formal, o exclusivamente a partir de lo informal, debido a que ambos se complementan y se refuerzan. Esta complementariedad no sólo se da en la práctica, sino que se reconoce discursivamente, sosteniendo que las posibilidades de lo que se establece formalmente posee límites: en donde termina lo formal empiezan los espacios informales que surgen o se generan por esas limitaciones. De acuerdo a las recuperaciones teóricas que hemos realizado, sostenemos que toda organización debe dar lugar a que lo espontáneo y lo informal sean parte de lo cotidiano, pues ninguna relación interpersonal puede estar prevista o mediada por canales absolutamente formalizados, ni estas relaciones pueden ser estudiadas y comprendidas haciendo hincapié sólo en aspectos formales o informales.

Hemos dado suficiente evidencia para considerar una fuerte fragmentación en la organización. Esa fragmentación también puede interpretarse a partir de la formalización de la estructura, en donde vemos las tradicionales divisiones científicas por un lado, y las nuevas áreas y unidades por otro, las que aparecen también fragmentadas desde los discursos que analizamos. La organización, si realmente desea aspirar a una comunicación participativa (como lo sostiene desde su discurso), deberá avanzar con acciones concretas que permitan reducir esa fragmentación (a partir, por ejemplo, de una integración más fuerte de las divisiones en materia de exposición), lo que puede tener algún impacto en su estructura formal. Otra vez se pone en evidencia la relación entre lo formal (la estructura) y la informalidad (aquello que sucede por fuera de la estructura formal preestablecida). Estas son algunas de sus posibles repercusiones.

La participación, y más precisamente la comunicación participativa, es una forma de gestión a la que se aspira explícitamente en el Museo de La Plata. Mostramos que se busca lograr un sistema participativo del personal de manera gradual, que vaya desarrollando diferentes instancias de participación, en la medida que las autoridades permitan que se habiliten esos espacios. Por otro lado, también se proclama el interés por el incremento de la participación de los públicos en general, pudiendo tomar un papel activo en relación a las decisiones de exposición, y las comunidades originarias en particular, evaluando aspectos de cogestión. En relación a esto también identificamos una contradicción ya que se pone en evidencia, como manifestamos en reiteradas oportunidades, una fuerte fragmentación interna que a nuestro criterio tiene una tendencia a profundizarse, debido a que se plantea sacar las colecciones y la conservación del cuidado de las divisiones científicas, para que se manejen desde otras instancias, y se logren criterios más uniformes en términos museográficos.

Desde otro lugar, la participación del personal en la organización implica su avance en términos de decisión institucional, y no sólo a partir de consultas específicas en relación a la selección del color con el que se pintará el frente del edificio de una organización (Kaplún, 2001; 2012). No hemos identificado ninguna apertura en estos términos por parte de las diferentes instancias directivas y ejecutoras entrevistadas, manifestándose que muchas personas se enteran de algunos aspectos cuando ya están realizados. Aún más, se pone en evidencia la falta de participación cuando se pregunta por el futuro de la organización, aspectos sobre los cuales el personal, en primera instancia, manifiesta que no puede brindar una opinión ya que se trata del devenir organizacional, lo que es pertinencia de la Dirección. Ante la insistencia logramos registrar en las entrevistas aspectos que las diferentes personas que trabajan en el Museo de La Plata imaginan, quieren, consideran necesarios para su futuro. Si consideramos que las personas son las que hacen a una organización, sus opiniones deben ser legitimadas desde otro lugar, y deben ser observadas; éste sería el primer aspecto a tener en cuenta para implementar una comunicación participativa. Las divisiones deberían volver a ser apoyadas para su intervención en temas museográficos, y no reducidas a partir de restringir su participación en el cuidado y la conservación de las colecciones, lo que sin duda terminará de profundizar la fragmentación de esta organización.

Hemos trabajado desde la semiótica de la imagen visual, en el análisis de la señalética del Museo, aplicando las operaciones específicas en el apartado correspondiente. En las entrevistas este tema es abordado, lo que de alguna manera nos permite completar el estudio icónico, con

aspectos simbólicos, vinculados a las relaciones que las personas mantienen entre esas imágenes orientativas, los espacios en el Museo, y sus recorridos. Identificamos que la creación de gran parte de la señalización está justificada en el visitante: es para las salas del Museo y para orientar el recorrido de las personas que las visitan. La señalética destinada al personal surge por una necesidad de seguridad, es decir, es exigencia de una norma (Seguridad e Higiene Industrial) y están dirigidas únicamente a identificar las salidas de emergencia. Esta señalización es importante y necesaria, pero no encontramos ninguna otra que contemple la necesidad del personal de poder orientarse en la gigantesca organización. Otra vez, la señalética se genera por exigencias externas (normas de seguridad, orientar al público visitante), pero no a partir de las explícitas demandas del personal del Museo.

En general, el Museo es bien valorado por sus públicos internos, los que generan con él fuertes vínculos profesionales y afectivos. En ese aspecto detectamos que muchos/as hacen referencia a este museo como si fuera popular, sólo por el hecho de tener una entrada accesible y gratuita un día a la semana y durante algunas actividades especiales. Como ya establecimos, el contar con una entrada accesible no garantiza que todo el conocimiento que este Museo posee esté verdaderamente al alcance de los sectores populares de la sociedad platense, en primer lugar, y argentina a nivel general. Por otro lado se estima que no se están considerando problemáticas que puedan ser de interés de sectores de bajos recursos económicos y que están desprotegidos, y se plantea, de acuerdo al análisis de las entrevistas, que visitar un museo no es una prioridad de estos sectores. El hecho de que los museos no sean un espacio considerado por sectores populares es una consecuencia histórica, ya que éstos siempre se plantearon de manera elitista y excluyente. ¿Cómo podrían los sectores populares aprehender la institución museo? ¿Es esta una pregunta válida? Consideramos que sí, y es exigible a los museos en tanto instituciones públicas, principalmente. Somos conscientes de que no podemos avanzar y profundizar esta problemática dado que la investigación que desarrollamos apunta a focalizar aspectos internos de la organización, pero quede ya planteado como una posible apertura y continuidad.

Si los museos son considerados como espacios de educación no formal, si se propone trabajar en la búsqueda de la democratización de la ciencia sosteniendo que no existe un conocimiento acabado y verdadero, sino en construcción, y que se pone de relieve el gran valor social de los museos, el que estudiamos debería considerar captar a los sectores populares, o de vulnerabilidad, lo que también permitiría que continúe ampliando sus

agendas temáticas (más allá de los que se consideraron en las entrevistas: minería, medio ambiente, el trazado de una autopista, etc.) y ofrecerse como un espacio para búsqueda de soluciones. Para ello tendía que encauzarse en dos tareas fundamentales, pero con un desarrollo serio y una continuidad en el tiempo: la extensión y los estudios de público. Como también mostramos en el análisis, las actividades de extensión que realiza se desarrollan a través de la facultad, y se considera a la sala como un ámbito de extensión. Pero de esta manera el Museo no puede identificar qué demanda la sociedad en la que está inserto, la realidad que lo rodea. Debe generar estrategias que le permitan salir de sus paredes, y tener otras posibilidades de captar los intereses de los diferentes grupos de públicos, reales y potenciales. Por ello consideramos que el proyecto del museo ambulante es una interesante propuesta. También se manifiesta la intención de seguir profundizando la participación de los públicos en temas de museografía, pensando en que éstos puedan, algún día, definir qué se exhibe. Para ello también será necesario trabajar fuertemente en extensión, pues los públicos necesitan contar con información sobre el Patrimonio existente en el Museo (conocimiento de carácter público, ya que si es Patrimonio, es de todos/as), para luego desarrollar alguna especie de foro, plebiscitos, o encuestas, que permitan relevar esas opiniones. Esto también se relaciona con otra actividad, que junto con la extensión, el Museo de La Plata debería reforzar: los estudios de públicos. A través de ellos se puede identificar la procedencia de los/las visitantes, sus intereses, los niveles de aprehensión de la propuesta museográfica, sus dudas y reflexiones, entre otros aspectos que pueden volcarse a la experiencia de diseño de sala, a los ajustes necesarios para una propuesta optimizada para esos públicos.

A pesar de que muchas personas manifiestan que el futuro del Museo de La Plata depende de las instancias de dirección, hemos identificado propuestas concretas para sus posibles adaptaciones. Las opiniones concuerdan en algunos aspectos como el de asegurar que la organización debe transformarse para mejorar, y debe continuar apostando a profundizar su relación con las comunidades originarias y los públicos en general. Se plantea como una opción dejar al Museo como un “museo de museos”, y avanzar sobre otras propuestas museográficas novedosas, y dirigidas a públicos específicos (niños/as, estudiantes, investigadores/as) en espacios diferentes, novedosos. A partir de este análisis consideramos que una alternativa es que continúe con la remodelación de salas, lo que por un lado es necesario y por otro es parte de su funcionamiento natural, ya que debe irse adaptando a los tiempos actuales. Pero en ese avance debe procurar cuidar sus aspectos patrimoniales, tanto ideológicos como

materiales. Debe pensar y analizar las diferentes alternativas, debe continuar con su renovación museográfica, pero para poder respetar ese patrimonio al que hacemos referencia, esa renovación debe ser planificada, es decir, precisa de un programa de remodelación a conciencia que supere los obstáculos y las necesidades producidas por lo urgente, y que intente soldar la fragmentación organizacional, considerando todo su potencial (incluso el de sus colecciones antropológicas y arqueológicas latinoamericanas, principalmente). Esto también le permitiría superar contradicciones internas, como la de postularse y auto-interpretarse como un Museo latinoamericanista, y considerar, al mismo tiempo, como prioritaria la resolución de una sala con patrimonio egipcio.

Otras contradicciones, que no son menores, también se pueden poner en evidencia a partir de un estudio como el que desarrollamos. Si bien sostenemos que por un lado el Museo de La Plata está adecuadamente posicionado para un trabajo responsable con las comunidades originarias, en relación a la restitución y retiro de restos humanos de exhibición, debe revisar su discurso y volverlo coherente. El Museo sostiene (en diferentes lugares como en el discurso de los/las guías) que ha retirado de sus exhibiciones restos humanos, lo que entra en contradicción con lo que un/una visitante encuentra al recorrer sus salas (una serie de momias de diferente procedencia). El folleto entregado a los/las visitantes aclara: *“El Museo de La Plata retiró de los restos humanos. Esta decisión responde a los reclamos de los descendientes de pueblos originarios, las sugerencias de los códigos de ética para museos y la legislación nacional (ley 25.517)”*. Es cierto que no se encuentran restos humanos vinculados a comunidades argentinas o del resto de Latinoamérica, pero la declamación del texto citado, y el discurso en general sobre el retiro de restos humanos se plantea de manera universal, lo que entra en directa contradicción con lo que uno puede encontrar en sus salas.

Se puede sostener que el Museo de La Plata se posiciona adecuadamente en relación a lo museográfico, en línea con las últimas tendencias. Sin embargo, algunos ajustes en la manera de concebir algunas cosas, todavía se pueden realizar. Por ejemplo sobre el objeto: se trabaja en relación a la interpretación unívoca del objeto del museo de ciencias naturales (a diferencia del objeto artístico), pero por otro lado se asume la apertura y multiplicidad interpretativa en la experiencia de aprehensión de una propuesta de sala, como ya planteamos en este trabajo. Esta contradicción puede ser resuelta desde la postura teórica semiótica que venimos proponiendo, para afirmar que un objeto, aunque sea científico, habilita a diferentes interpretaciones, que tal vez no sean tan amplias y disper-

sas como las de los objetos de arte, pero que seguramente no se podrán reducir a una sola. Como ya planteamos (capítulos uno y dos), bajo los postulados de la corriente semiótica de Peirce (2008), y junto con Halton (2008), la comunicación no puede sino “malinterpretarse”. A pesar de la intencionalidad de cualquier mensaje en cualquier museo, la tendencia será hacia la apertura en su interpretación, por las posibilidades que se abren en el momento de producción de los interpretantes (con todas las condiciones de su producción: que es un signo más desarrollado, que se produce en relación a los juicios perceptuales que son individuales, que activan algunos atractores en la memoria asociativa de los/las intérpretes y no otros, etc.). Por otro lado hemos visto que el conocimiento que ofrecen los museos de ciencia, y el que investigamos en particular, se propone como incuestionable para los visitantes, por contar con un elevado grado de legitimidad. En la visita guiada que hemos tomado en el Museo de La Plata hemos presenciado una gran discusión entre los públicos y el guía, en torno al principal eje teórico que este museo propone: el evolucionismo. Por lo tanto sostenemos que el objeto de ciencia no es unívoco (como ningún objeto), y que el conocimiento ofrecido por el museo puede ser cuestionado por los/las visitantes. Si la interpretación del objeto de ciencia no puede ser múltiple, no serían necesarios los estudios de público, ni sería necesario que los museos de ciencias planteen al conocimiento como una construcción con un estatuto de verdad coyuntural, y como sabemos y sostenemos, sucede todo lo contrario.

Como hemos mostrado, las redes Presente y Futuro permiten la lectura de procesos, con continuidades y discontinuidades, pero que, por lo menos desde el pensamiento de los entrevistados (materializados en sus discursos: interpretantes intérpretes), permiten el análisis de esas continuidades y discontinuidades, las contradicciones y coincidencias, etc. que pueden ser puestas en relación para el estudio de su transformación, y el desarrollo de una planificación organizacional vinculada a los intereses de sus públicos internos (que luego deberá ampliarse a los públicos externos). Presente y Futuro permiten considerar una posible apertura de esta investigación, que si se profundiza articulándolos con un estudio sobre su Pasado, permitiría avanzar sobre la construcción semiótica de la historia de esta organización.

Toda la red MUSEO – Sala permite obtener un panorama de cómo el Museo de La Plata entiende y practica la museografía, y cuáles son las políticas museológicas vigentes y aquellas que se propone desarrollar a futuro. A pesar de algunas cuestiones más críticas que hemos identificado, podemos sostener que el museo intenta orientarse en relación a

las posturas más novedosas (que se alinean por momentos con la nueva museología, y con la museografía crítica), lo que se puede valorar como un aspecto de la identidad de este Museo que le es propio y por lo tanto es diferencial en relación a su pasado y respecto de otros museos.

El Museo de La Plata debe avanzar en definiciones, que le permitan adelantarse y poder afrontar las coyunturas de una mejor manera, para no tener que resolver el rediseño de una sala debido al deterioro de las piezas, o ante reclamos de las comunidades. Si realmente quiere ser un actor social, debe adelantarse a estos hechos, tomar la iniciativa y proponer.

7.2. APROXIMACIÓN A UN ESBOZO SEMIÓTICO PARA EL ABORDAJE DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Si el proceso de investigación que aquí hemos desarrollado ha permitido algo, es sostener que la relación formal-informal queda subsumida por la necesidad de considerar ambos procesos en el estudio de la comunicación en las organizaciones. En este sentido, el esbozo que a continuación ofrecemos es superador de la mirada dualista, debido a que se posiciona desde otro lugar, considerando los procesos de comunicación en una organización de manera global, en su complejidad, y en sus formas de materializarse.

Hacia el final del segundo capítulo propusimos el concepto de semiosis organizacional para iniciar un planteo, junto a la definición de signo y su crecimiento (desde la perspectiva semiótica que hemos recuperado), del desarrollo de un esbozo semiótico que permita el estudio de la comunicación y las organizaciones. Este esbozo tiene sus bases en otro trabajo (González Pérez, 2012), que se planteó sólo en forma teórica y a partir de categorías. Esta investigación nos ha permitido completarlo desde el punto de vista teórico y constatar su posibilidad concreta de aplicación en las instancias que hemos incluido.

En los capítulos cinco y seis aplicamos operaciones específicas de semióticas particulares (icónica y simbólica) para analizar un corpus (la semiosis organizacional materializada en signos específicos) relevado en la organización de estudio: el Museo de La Plata.

La concepción de un esbozo semiótico para el estudio de las organizaciones lo tomamos de Santaella (2002) quien ha planteado el desarrollo de un itinerario pero para el abordaje de las instituciones. Aquí le damos forma a un esbozo semiótico, para el estudio de las organizaciones y su comunicación, en los siguientes tres puntos cuyo orden no implica una sucesión cronológica estricta.

a. El signo y su crecimiento

Proponemos como primer punto de este esbozo, prestar atención a los signos que se producen en las organizaciones, es decir, los correspondientes a la semiosis organizacional plasmada en expresiones semióticas concretas (materializadas), teniendo en cuenta los diferentes componentes del signo. Retomamos la definición de objeto dinámico propuesto por Peirce, quien sostiene que éste está conformado por “[...] *la Realidad que de algún modo se las ingenia para determinar el Signo a su Representación*” (CP 4.536) (como ya presentamos con anterioridad).

Si el objeto dinámico determina al signo, proponemos aproximarnos a éste y estudiarlo. Si un signo tiene la capacidad de generar otro signo –a través de su interpretante– más desarrollado que el primero, también deberán considerarse los diferentes interpretantes; todo lo cual remite al crecimiento de los signos.

Recordamos aquí la propuesta de Short (2007: 285-286), de acuerdo a quien el crecimiento de los signos puede estudiarse a partir de sus diferentes dimensiones: en origen, en su representación (*body*), en su esparcimiento (*spreading*) y en significación (*meaning*). El uso y la experiencia establecen la capacidad (y el potencial) de crecimiento que posee la significación de un símbolo. Esta perspectiva enriquece los estudios de las organizaciones, toda vez que incorpora un cambio, un proceso y una historia a estas miradas.

b. Operaciones concretas para el análisis de expresiones semióticas (en relación con la semiosis organizacional)

El segundo punto de esta propuesta consiste en identificar y aplicar a las expresiones semióticas que se consideren pertinentes e interesantes para la investigación de las organizaciones (que constituirán un *corpus*), operaciones específicas, según la naturaleza semiótica que posean (icónica, indicial, simbólica), para explicarlas adecuadamente.

Así, la *semiótica simbólica* será útil para el estudio de enunciados, lo que permitiría indagar tanto en documentos escritos, como en discursos verbales, como vimos en el análisis de las entrevistas que incluimos en el capítulo sexto, con operaciones analíticas específicas para el análisis del discurso: la normalización, la segmentación y la elaboración de definiciones contextuales, para luego conformar ejes, y redes secuenciales y contrastantes.

La *semiótica icónica* es otra categoría de análisis que implementamos para el estudio de imágenes materiales visuales que constituyen la señaliza-

ción interna del Museo de La Plata. Logramos explicar el sistema (virtual) que rige los códigos visuales que conforman esa señalética, a partir de la implementación de la identificación, el reconocimiento y la interpretación de imágenes.

Completarían este esbozo, las operaciones de la tercera semiótica particular que propone Magariños de Morentin (2003 y 2009) y que denomina semiótica indicial, la cual no hemos desarrollado en este recorrido. Consideramos que podemos dejarla planteada como una apertura para una investigación posterior que complete este esbozo.

La *semiótica indicial* nos permite contar con elementos analíticos para el abordaje de objetos y comportamientos. Magariños de Morentin (2003 y 2009) propone el análisis de entidades, relaciones y categorías. Será necesario identificar frente a qué entidades estamos (entidades en cuanto signos, tales como los actores y/u objetos), cómo se establecen las relaciones entre ellas (cuál es su disposición sintáctica), para, finalmente, establecer frente a qué categoría estamos (o su dimensión semántica: por ejemplo una reunión de trabajo, un ritual funerario, o un ritual andino de agradecimiento a la madre tierra o pachamama). Esta semiótica particular se corresponde con la categoría de seguridad (por ello hablamos de objetos y comportamientos, como los que se pueden identificar en una reunión de trabajo, o como las relaciones sostenidas por el personal del museo que tomamos por caso frente al diseño de una nueva sala), ya que se trata de existencias concretas.

Todas estas operaciones ofrecen una explicación sintáctico/semántica que facilita una conceptualización, comparación y contrastación de los componentes de cada una de las semiosis de interés para la investigación. De este modo, se logra visibilizar su explicación. Éstas pueden identificarse, y, a partir de su contrastación, aproximarnos a mundos semióticos posibles del fenómeno estudiado: las organizaciones (como hicimos en el capítulo sexto y completamos con una explicación analítica en este capítulo final).

c. Interpretación en las organizaciones

Los procesos de interpretación implican tener en cuenta la función del objeto dinámico en la producción de signos, a fin de intentar una aproximación descriptiva, analítica y reconstructiva sobre cómo opera este objeto dinámico. Por otro lado, pretende avanzar sobre los mundos semióticos posibles. Los puntos a y b de este esbozo contienen desarrollos provisionales para alcanzar esto. Estamos recuperando parte de lo que

planteamos en el segundo capítulo, para completar el esbozo semiótico que proponemos.

Si el tiempo transcurre con la *posibilidad* de crecimiento que tienen los signos, y, por lo tanto, de transformación, una investigación semiótica en organizaciones deberá pensarse de acuerdo con el desarrollo de diversas hipótesis (desde un punto de vista abductivo). En consecuencia, al tratar de explicarlas o falsarlas, se promoverá una investigación que cuente con la posibilidad de registrar esos procesos de cambio y/o transformación. Esta perspectiva permitiría aproximarnos a la variación que experimentan las semiosis, las hegemonías discursivas emergentes durante el estudio, la aparición de nuevas formas enunciativas y la pérdida de vigencia de otras, etc.

7.3. CONSIDERACIONES FINALES

Consideramos que el esbozo semiótico presentado podría completarse aún más con una perspectiva histórica, es decir, la posibilidad de explicar cómo se construyeron semióticamente a través de la historia, algunos conceptos que están presentes en las organizaciones y que pueden tener relación con los objetivos de una organización (como por ejemplo sus procesos de cambio y transformación). Esto permitiría expandir el primer punto de este esbozo.

Finalmente, también dejamos planteada otra apertura a la aplicación de la semiótica indicial, como propusimos en el segundo punto de este esbozo, simplemente a modo teórico, pues no pudimos contrastar sus posibilidades analíticas.

Dejamos abiertas, entonces, dos aperturas específicas de continuidad, más otras que fueron indicadas en los análisis en cada capítulo (desde la semiótica icónica y la semiótica simbólica), sin negar la posibilidad de todas aquellas que puedan surgir de la lectura de esta investigación por parte de otros/as investigadores/as, la que no constituye otra cosa más que un nuevo discurso (otro discurso) sobre la comunicación en la organización que estudiamos, y su problemática organizacional.

8. BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- Alderoqui, S. y Pedersoli, C. (2011). *La educación en los museos. De los objetos a los visitantes*. Buenos Aires: Paidós.
- Arenas, P. (2011). "Ahora Damiana es Krygi. Restitución de restos a la comunidad aché de Ypetimi. Paraguay". *Corpus. Archivos virtuales de alteridad americana*, 1, 1-5.
- Avilés Rodilla, C. G. y González Pérez, C. F. (2007). "Propuestas metodológicas para el abordaje analítico de la Comunicación en las Organizaciones. Consideraciones desde la Semiótica Aplicada". En: Agüero, R. F.; Arrueta, J. C.; y Burgos, R. (eds.): *Sobre Sentidos. Estudios sobre Comunicación, Cultura y Sociedad*. (151-170). San Salvador de Jujuy: EDIUNJu.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*. Buenos Aires: Paidós.
- Bialogorski, M. y Lander E. (1999). "Viejas ideas, nuevos públicos: acerca de un estudio de público en el Museo Hernández". Comunicación en "Museos y diversidad cultural - Viejas culturas, nuevos mundos" VII SEMINARIO LATINOAMERICANO SOBRE PATRIMONIO CULTURAL, ICOM-CA. Buenos Aires. [http://museohernandez.buenosaires.gob.ar/?page_id=2349, accedido en mayo de 2015].
- Bialogorski, M. y Cousillas, A. M. (2000). "Gestión cultural y estudios de Público en el Museo José Hernández". *Cuadernos de Antropología Social*, 12, 195-205.
- Bourdieu, P. y Darbel, A. (2004). *El amor al arte: los museos europeos y su público*. Buenos Aires: Paidós.
- Bourdieu, P. (2007). *El sentido práctico*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Bourdieu, P. (2008). *Los usos sociales de la ciencia*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Bourdieu, P. (2012). *El sentido social del gusto. Elementos para una sociología de la cultura*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Boutaud, J. J. y Verón, E. (2007). *Sémiotique ouverte. Itinéraires sémiotiques en communication*. Paris: Lavoisier.
- Caivano, J. y Guerri, C. (1986). "Arquitectura, diseño y teoría de la delimitación espacial". 1° Congreso de la Asociación Argentina de Semiótica, La Plata 1986, publicado como apunte de cátedra (Buenos Aires: CEADIG-FADU-UBA, 1987).
- Caivano, J. y Magariños de Morentin, J. A. (1996). "Spatial semiosis in architecture: descriptive and generative analysis". *Semiotica*, 110 (1/2), 127-144.
- Caivano, J. (2006). "Research on color in architecture and environmental de-

sign: Brief history, current developments, and possible future”. *Color Research and Application*, 31 (4), 350-363.

Castilla, A. (Comp.) (2010). *El museo en escena. Política y cultura en América Latina*. Buenos Aires: Paidós.

Castor, T. y Cooren, F. (2006). “Organizations as Hybrid forms of Life: The Implications of the Selection of Agency in Problem Formulation”. *Management Communication Quarterly*, 19, 570-600.

Carlón, M. (2006). *De lo cinematográfico a lo televisivo. Metatelevisión, lenguaje y temporalidad*. Buenos Aires: La Crujía.

Carnicer, D. (2005). “¿Es racional la cooperación empresarial? Una aplicación del pragmatismo a la ética empresarial”. Seminario del Grupo de Estudios Peirceanos. Universidad de Navarra, España. [<http://www.unav.es/gep/Seminario-Carnicer.html>, accedido en mayo de 2015].

Cátedra Fontana (1996). *Pensamiento tipográfico*. Buenos Aires: Edicial.

Catullo, M. R. (2011). “Fundación de la Ciudad de La Plata. El primer proyecto argentino de gran escala”. En: Sempé, M. C. y Flores, O. B. (Comps.). *El Cementerio de La Plata y su contexto histórico*. (31-40). La Plata-Ringuet: El autor.

Costa, J. (1995). *Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales S.A.

_____ (1998). *La esquemática. Visualizar la información*. Barcelona: Paidós.

_____ (2001). *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

Courtine, J. J. (1981). “Analyse du discours politique. Le discours communiste adressé aux chrétiens”. *Revista Langages*, June, 62. Traducción al castellano [<http://www.magarios.com.ar/courtine.htm>, accedido en mayo de 2015].

Critchley, S.; Derrida, J.; Laclau, E. y Rorty, R. (2005). *Desconstrucción y pragmatismo*. Buenos Aires: Paidós.

Deledalle, G. (1996). *Leer a Peirce hoy*. Barcelona: Gedisa.

Delrio, W. M. (2005). *Memorias de expropiación. Sometimiento e incorporación indígena en la Patagonia 1872-1943*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.

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

Eco, U. (1972). *La estructura ausente. Introducción a la semiótica*. Barcelona: Lumen.

_____ (1992) *Los límites de la interpretación*. Barcelona: Lumen.

- _____ (1993) *Lector in fábula*. Barcelona: Lumen.
- _____ (1999) *Kant y el ornitorrinco*. Barcelona: Lumen.
- Ellis, D. G. (1995). "Fixing Communicative Meaning: A Coherentist Theory". *Communication Research*, 22, 515-544.
- Endere, M. L. (2011). "Cacique Inakayal. La primera restitución de restos humanos ordenada por ley". *Corpus. Archivos virtuales de alteridad americana*, 1, 1-7.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1989). *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Farro, M. (2009). *La formación del Museo de La Plata*. Rosario: Prohistoria Ediciones.
- Floch, J. M. (1993). *Semiótica, marketing y comunicación. Bajo los signos, las estrategias*. Barcelona: Paidós.
- Flores, O. B. (2011). "Cementerio de Tolosa. Demografía y causas de muerte". En: Sempé, M. C. y Flores, O. B. (eds.): *El Cementerio de La Plata y su contexto histórico (165-176)*. La Plata-Ringuelet: El autor.
- Fontrudona, J. (2003). "Ser de verdad pragmáticos. La dirección de empresas desde los orígenes del pragmatismo". Seminario del Grupo de Estudios Peirceanos. Universidad de Navarra, España. [<http://www.unav.es/gep/Fontrudona/Jfontrodona.pdf>, accedido en mayo de 2015].
- Foucault, M. (2004). *La arqueología del saber*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Gabiña, J. (1999). *Prospectiva y planificación territorial*. Bogotá: Alfaomega-Macombo.
- Galindo Cáceres, J. (2006). "Comunicología y Semiótica. La dimensión de la difusión y las tecnologías de información y comunicación". *Question*, 11, 1-9.
- García Jiménez, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gazendam, H. W. M. (2004). "Organizational semiotics: A state of the art report". *Semiotix*, 1, Issue 1, 1-5.
- González Pérez, C. F. (2007). *Para una buena comunicación, lo mejor es empezar por dentro. La Comunicación Interna en el Centro Cultural y Museo Jorge Pasquini López*. Tesis para optar al título de licenciado en Comunicación Social, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Jujuy.
- _____ (2008) "Aportes de la semiótica cognitiva a los estudios de la comunicación organizacional". Memorias de las Jornadas Nacionales de Investigadores en Comunicación, No 12. Facultad de Ciencia Política y RR.II, UNR. Rosario.

_____ (2012) "Itinerario semiótico para el estudio de organizaciones como seguridad". *Diálogos de la comunicación. Revista académica de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social*, 83, 1-18.

González Pérez, C. F. y Reca, M. M. (2009). "Una aproximación semiótica a las propuestas expositivas de ayer y de hoy en el Museo de La Plata". X Congreso Mundial de Semiótica. A Coruña, España.

Gore, E. (1999). "El museo como organización". En: *Lo público y lo privado en la gestión de museos*. (41-69). Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Groupe μ (1993). *Tratado del signo visual*. Madrid: Ediciones Cátedra.

Hall, S. y du Gay, P. (eds.) (2003). *Cuestiones de identidad cultural*. Buenos Aires: Amorrortu.

Halton, E. (2008). "Mind matters". *Symbolic Interaction*, 31, Issue 2, 119-141.

Hernández Cardona, F. X. (2007). "Museografía didáctica". En: Santacana Mestre, J. y Serrat Antolí, N.: *Museografía didáctica*. (23-61). Barcelona: Ariel.

Hodder, I. (1999). *The Archaeological Process. An Introduction*. Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers.

Hurtado Calderón, A. M. (2000). *Construyendo la imagen. Dispositivos, diseño, elementos y relaciones semánticas*. La Paz, Bolivia.

_____ (2009) *Cuando se mira(n) la imagen y el poder. Una ingeniería del mirar e imaginar*. La Paz, Bolivia.

ICOM (Consejo Internacional de Museos) (2006). Código de deontología del ICOM para los museos. Maison de l'UNESCO, Francia. [<http://archives.icom.museum/codigo.html>, accedido en mayo de 2015].

Kaplún, G. (2001). "La tribu posmoderna: participación, comunicación y discurso managerial." *Diálogos de la Comunicación*, 61, 80-89.

_____ (2012) "Lo emergente y lo resistente en la comunicación organizacional." *Diálogos de la Comunicación*, 83, 1-23.

Karam, T. (2004). "La Semiótica de Ch. S. Peirce en el Campo de la comunicación Social". *Revista Comunicologí@: indicios y conjeturas*, 1, Primavera.

Klinkenberg, J. M. (2005). "La semiótica visual: grandes paradigmas y tendencias de línea dura". *Tópicos del Seminario*, 13, 19-47.

Kosslyn, S. M. (1987). "Seeing and Imagining in the Cerebral Hemispheres: A Computational Approach". *Psychological Review*, Vol. 94, N°2, 148-175.

_____ (1996). *Image and Brain. The Resolution of the Imagery Debate*. Cambridge, London: The MIT Press.

- Kulemeyer, J. A. (1995). *Arqueología. Algunas cuestiones relativas a la recolección y presentación de hallazgos*. San Salvador de Jujuy: EDIUNJu.
- Laclau, E. y Mouffe, C. (2011). *Hegemonía y estrategia socialista. Hacia una radicalización de la democracia*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Laumonier, I. (1993). *Museo y sociedad*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- Lopes, M. M. (2010). "Compartir espacios, colgar ballenas y apoyar a las universidades". En: Castilla, A. (ed.): *El museo en escena. Política y cultura en América Latina*. (39-52). Buenos Aires: Paidós.
- Magariños de Morentin, J. (1998). "Manual operativo para la elaboración de definiciones contextuales y redes contrastantes". *Signa. Revista de la Asociación Española de Semiótica*, 7, 233-253.
- _____ (1991). *El Mensaje Publicitario. Nuevos ensayos sobre semiótica y publicidad*. Buenos Aires: Edicial.
- _____ (1996). *Los Fundamentos Lógicos de la Semiótica y su práctica*. Buenos Aires: Edicial.
- _____ (2003a). "La recuperación de la memoria visual". *DeSignis*, 4, 139-156.
- _____ (2003b). *Hacia una semiótica indicial. Acerca de la interpretación de los objetos y los comportamientos*. A Coruña: Edicios do Castro.
- _____ (2005). "Performance of abduction in the interpretation of visual images". *Semiotica*, 153, 1/4, 375-388.
- _____ (2007). "Los mundos semióticos posibles de las imágenes visuales". En: Agüero, R. F.; Arrueta, J. C. y Burgos, R. (eds.): *Sobre Sentidos. Estudios sobre Comunicación, Cultura y Sociedad*. (131-149). San Salvador de Jujuy: Ediuju.
- _____ (2008). *La Semiótica de los Bordes. Apuntes de metodología semiótica*. Córdoba: Comunicarte.
- _____ (2009). "Gramática indicial" [en línea], (mensaje del 25 de noviembre) en Grupo Semioticians. [<http://ar.groups.yahoo.com/group/semioticians/?v=1&t=directory&ch=web&pub=groups&sec=dir&slk=1>, accedido en mayo de 2015].
- Magariños de Morentin, J. y Bialogorsky, M. (2004). *Guía de Trabajo. Las relaciones posibles del Objeto de Museo*. (manuscrito no publicado). Buenos Aires. [<http://www.centro-de-semiotica.com.ar/OBJETO-MUSEO.html>, accedido en mayo de 2015].
- Maqueda Lafuente, J. (1996). "Conexión entre la prospectiva y la estrategia". En: Maqueda Lafuente, J. (ed.): *Cuadernos de dirección estratégica y planificación*. (61-85). Madrid: Díaz de Santos.

- Marafioti, R. (2004). *Charles S. Peirce: el éxtasis de los signos*. Buenos Aires: Biblos.
- Marr, D. (1982). *Vision. A computational Investigation into the Human Representation and Processing of Visual Information*. New York: Freeman and Company.
- Merello, A. (1973). *Prospectiva. Teoría y práctica*. Buenos Aires: Editorial Guadalupe.
- Mojica, F. J. (2005). *La construcción del futuro*. Bogotá: CAB- Univ. Externado de Colombia.
- Muriel, M. L. y Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas*. Quito: CIESPAL.
- Pepe, F.; Añon Suarez, M. y Harrison, P. (2008). *Identificación y restitución: colecciones de restos humanos en el Museo de La Plata*. La Plata: El autor.
- _____ (2009). "Iconografía": *los prisioneros de la campaña del desierto, de la Isla Martín García al Museo de La Plata, 1886*. La Plata: Ediciones Contrastando.
- Pepe, F.; Oldani, K.; Añon Suarez, M. y Harrison, P. (2011). *El familiar: del ingenio La Esperanza al Museo de La Plata*. La Plata: De la Campana.
- Peirce, C. S. (1931-1965). *Collected Papers*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- _____ (1986 / 1974). *La ciencia de la Semiótica*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- _____ (1998). *The essential Peirce: Selected Philosophical Writings*. Vol. 2, Indiana University Press, Bloomington: The Peirce Edition Project (ed.).
- _____ (2008). *El pragmatismo*. Madrid: Ediciones Encuentro.
- Piñuel Raigada, J. L. (1997). *Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones*. Madrid: Síntesis S.A.
- Podgorny, I. (2010). "Naturaleza, colecciones y museos en Iberoamérica (1770-1850)". En: Castilla, A. (ed.): *El museo en escena. Política y cultura en América Latina*. (53-70). Buenos Aires: Paidós.
- Prieto Castillo, D. (1990). *Diagnóstico de comunicación*. Quito: CIESPAL.
- Reca, M. M. (2010). *La re-presentación de la etnografía en museos*. Tesis para optar por el grado de Doctora. Facultad de Ciencias Naturales y Museo, Universidad Nacional de La Plata.
- Renfrew, C. y Bahn, P. (2007/1993). *Arqueología. Teorías, Métodos y Práctica*. Madrid: Akal.
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.

- Rivière, G. H. (1993). *La museología. Curso de museología. Textos y testimonios*. Madrid: Akal.
- Ruiz, M. y Chorolque, D. (2007). *Arte rupestre del Pukara de Rinconada: una larga historia visual*. San Salvador de Jujuy: EDIUNJu.
- Saintout, F. (2003). *Abrir la comunicación. Tradición y movimiento en el campo académico*. La Plata: Ediciones de Periodismo y Comunicación. Facultad de Periodismo y Comunicación Social (UNLP).
- Santaella Braga, L. (2002). "Institutions as a phenomenon of thirdness in the semiotics of C. S. Peirce" [en línea]. São Paulo Catholic University. [http://www4.pucsp.br/~lbraga/fs_publ_artc.htm, acceso por links internos: E-papers>Peirce>Institutions, accedido en mayo de 2015].
- Santaella, L. y Nöth, W. (2003). *Imagen. Comunicación, semiótica y medios*. Kassel: Reichenberger.
- Santacana Mestre, J. y Serrat Antolí, N. (2007). *Museografía didáctica*. Barcelona: Ariel.
- Savegnano, A. (2003). "Fenómeno Institucional: un aporte desde la comunicación al desarrollo corporativo de instituciones nacientes". En: *La investigación en Periodismo y Comunicación en la ciudad de La Plata*. (67-88). La Plata: La Comuna.
- Schvarstein, L. (2004). *Diseño de organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- _____ (2006). *Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes*. Buenos Aires: Paidós.
- Sebeok, T. A. y Umiker-Sebeok, J. (1994). *Sherlock Holmes y Charles S. Peirce. El método de la investigación*. Barcelona: Paidós.
- Silin, I. (2004). *Entre el recorrido y el entorno: el objeto en el Museo*. (manuscrito no publicado). [<http://www.centro-de-semiotica.com.ar/SILIN-MUSEO.html>, accedido en mayo de 2015].
- Short, T. (2007). *Peirce's Theory of Signs*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Steinberg, L. (2006). "La semiótica aplicada al análisis de las organizaciones". II Jornadas de Peirce en la Argentina. [<http://www.unav.es/gep/IIPeirceArgentinaSteinberg.html>, accedido en mayo de 2015].
- _____ (2008) "Semióticas de las Organizaciones. Análisis de un caso". III Jornadas de Peirce en la Argentina. [<http://www.unav.es/gep/IIIPeirceArgentinaSteinberg.html>, accedido en mayo de 2015].
- Tabakman, S. (Coord.) (2011). *Objetos guardados, objetos mostrados: la visita escolar al museo*. Buenos Aires: Biblos.
- Tauber, F. (2009). *Comunicación en la planificación y gestión para el desarrollo de*

las instituciones universitarias públicas argentinas: el caso de la UNLP en el trienio junio 2004 – mayo 2007. La Plata: Ediciones de Periodismo y Comunicación, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata.

Teruggi, M. E. (1994). *Museo de La Plata 1888 1988. Una Centuria de Honra*. La Plata: Fundación Museo de La Plata.

Uranga, W.; Moreno, L. y Villamayor, C. (1994). *Diagnóstico y planificación de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.

Uranga, W. (2002). “Gestionar dese la comunicación-gestionar procesos comunicacionales”. *Oficios Terrestres*, 11/12.

_____ (2007). *Mirar desde la comunicación*. (manuscrito no publicado). Buenos Aires. [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/401105/U2_L5_Mirar-desde-la-comunicacion_Washington-Urganga-.pdf, accedido en mayo de 2015].

_____ (2008). *Prospectiva estratégica desde la comunicación*. (manuscrito no publicado). [http://www.washingtonuranga.com.ar/images/proprios/03_prospectivas.pdf, accedido en mayo de 2015].

Van Dijk, T. A. (1980). *Texto y contexto. Semántica y pragmática del discurso*. Madrid: Ediciones Cátedra.

_____ (1995). “Discourse, semantics and Ideology”. *Discourse Society*, 6 N°2, 243-289.

_____ (1999). *Ideología. Una aproximación multidisciplinaria*. Barcelona: Gedisa.

_____ (2005) “Ideología y análisis del discurso”. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, Afio 10, 29, 9-36.

Varela, F.; Thompson, E. y Rosch, E. (2005). *De cuerpo presente. Las ciencias cognitivas y la experiencia humana*. Barcelona: Gedisa.

Verón, E. (1998). *La semiosis social. Fragmento de una teoría de la discursividad*. Barcelona: Gedisa.

Vidales González, C. E. (2006). “La semiótica como matriz de estudio de la comunicación”. *UNIREvista*, 3, 1-12.

Wallerstein, I.. (2007). *Abrir las ciencias sociales*. España: Siglo XXI.

Winckler, G. (1994). “Una triple semiosis para la representación de los objetos líticos en arqueología”. 5° Congreso de la International Association for Semiotic Studies, Berkeley, Estados Unidos.

Zelcer, M. (2009). “Medio y dispositivo en Internet”. Actas del XI Congreso REDCOM, San Miguel de Tucumán, Tucumán, Argentina.

Sitios Web:

ICOM En: <http://icom.museum/quienes-somos/la-vision/definicion-del-museo/L/1.html> (accedido en mayo de 2015)

ICOM Argentina en línea. <http://network.icom.museum/icom-argentina> (accedido en mayo de 2015).

Portal Educar: <http://www.educ.ar/> (accedido en mayo de 2015).

COMITÉ EDITORIAL DE EDIUNJU

Presidente del Comité

Dr. César Arrueta

Secretario de Asuntos Académicos

Dirección Ejecutiva

Dr. Claudio Avilés Rodilla

Coordinador de EDIUNJU

Representantes de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

Dr. Marcelo Brunet

Dra. Patricia Calvelo

Representantes de la Facultad de Ciencias Agrarias

Ing. Agr. Valeria Hamity

Ing. Agr. Silvia Abarza

Representantes de la Facultad de Ciencias Económicas

CPN María Inés Combina

Dr. Carlos Garcés

Representantes de la Facultad de Ingeniería

Ing. María Esther Alfaro

Ing. Margarita Ivanovich

Representante de la Secretaría de Ciencia y Técnica y Estudios Regionales

Dra. Graciela Bovi Mitre

Representante de la Secretaría de Extensión

Dra. Elena Belli

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE JUJUY

Rector

Lic. Rodolfo Alejandro Tecchi

Vice-Rector

Lic. Jorge Eugenio Griot

Secretario General

E.S. Edgardo Aramayo

Secretaría de Asuntos Académicos

Dr. Julio César Arrueta

Secretaría Legal y Técnica

Dr. César Guillermo Farfán

Secretaría de Administración

CPN Fernanda Colque

Secretaría de Ciencia y Técnica y Estudios Regionales

Dra. María G. Bovi Mitre

Secretaría de Extensión Universitaria

Dra. Elena Ester Belli

Secretaría de Bienestar Universitario

Sr. Diego Esteban Gutiérrez

Coordinador de Ediunju

Dr. Claudio Avilés Rodilla



Semiótica y organizaciones: Aplicaciones de operaciones en el estudio de la comunicación organizacional interna: hacia la integración de lo formal/informal, de Carlos Federico González Pérez, se terminó de imprimir en la segunda quincena del mes de septiembre de 2016, en los Talleres Gráficos de la Imprenta de la UNJu.

Jujuy - Argentina.

Tirada: 300 ejemplares.



Centro de Investigación en Comunicación
Luis Ramiro Beltrán Salmón
Universidad Católica de Santiago del Estero
Departamento Académico San Salvador (Luján)

Esta investigación hace foco en una problemática de la comunicación organizacional, por un lado, pero también en una determinada perspectiva semiótica, por otro. La propuesta concreta consiste en la aplicación de la semiótica peirceana al estudio de los procesos de comunicación interna de las organizaciones. La perspectiva triádica peirceana implica la posibilidad de tomar en cuenta casi cualquier elemento presente en las organizaciones, en tanto estén relacionados con su comunicación (y en reemplazo de otra cosa - es decir, que cumplan con las condiciones de ser signo) pudiéndose tratar de íconos (principalmente imágenes materiales visuales), índices (como los objetos y los comportamientos ritualizados) y símbolos (enunciados en cuanto acontecimientos discursivos, por ejemplo) lo que ya nos permite adelantar alguna idea aproximada sobre los materiales con los que trabajamos. Tomamos como referente empírico, una organización-museo, de características complejas (es un museo de ciencias naturales que forma parte de la Facultad de Ciencias Naturales, de la Universidad Nacional de La Plata), que nos obliga a considerar otro conjunto de factores y problemas: aquellos vinculados estrictamente a la cuestión de los museos.

Carlos Federico González Pérez: es doctor en comunicación (Universidad Nacional de La Plata) y licenciado en comunicación social (Universidad Nacional de Jujuy). Fue becario de posgrado (doctoral y postdoctoral) del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET).

Es profesor ordinario e investigador de la UNJu. Dirige la Unidad de Investigación en Comunicación, Educación y Discursos (UNJu).

Publicó en revistas nacionales e internacionales y en libros colectivos.

Dirige Viator: revista científica de comunicación desde los bordes (UNJu).

ISBN 978-950-721-515-5



9 789507 215155

SEMIÓTICA
Y ORGANIZACIONES