

GUÍA DE GESTIÓN CULTURAL EN SITIOS DE MEMORIA

// 4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Ministro Presidente: Ernesto Ottone Ramírez

Subdirectora Nacional: Ana Tironi Barrios

Jefe del Departamento de Ciudadanía Cultural: Moira Delano Urrutia

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN SITIOS DE MEMORIA

Publicación a cargo de

Francia Jamett Pizarro (CNCA)

Edición y elaboración de contenidos

Loreto López G.

Dirección editorial y corrección de textos

Aldo Guajardo Salinas (CNCA)

Dirección de arte

Soledad Poirot Oliva (CNCA)

Diseño y diagramación

María de los Ángeles Vargas

© Consejo Nacional de la Cultura
y las Artes

ISBN (papel): 978-956-352-282-3

ISBN (pdf): 978-956-352-283-9

www.cultura.gob.cl

Se autoriza la reproducción parcial
citando la fuente correspondiente.
Prohibida su venta.

Se terminó de imprimir en el mes de
febrero del año 2018 en los talleres
de Salesianos S.A., en la ciudad de
Santiago (Chile).

Se imprimieron 500 ejemplares.

GUÍA DE GESTIÓN CULTURAL EN SITIOS DE MEMORIA

// 4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Construir líneas de acción, para la integración del enfoque de derechos humanos en las políticas públicas desarrolladas institucionalmente, es un lineamiento prioritario para el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Más aún en perspectivas de la implementación del próximo Ministerio de Las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

Un objetivo que en la actualidad llevamos adelante a través de la Unidad de Memoria y Derechos Humanos, cuyo accionar busca proporcionar un marco conceptual basado en el reconocimiento de las personas como titulares de derechos y agentes de cambios, en búsqueda del fortalecimiento de las capacidades de gestión cultural de sitios y espacios de memoria.

En ese contexto, emerge la *Guía de gestión cultural en sitios de memoria*, un material pedagógico destinado al amplio espectro de instituciones y agrupaciones ligadas a la defensa y educación en torno a los derechos humanos y a la preservación de la memoria histórica, que busca favorecer una gestión efectiva del trabajo que realizan las comunidades de memoria, asumiendo el rol público que le compete al Consejo Nacional de la Cultura y las Artes en la promoción valórica de los derechos humanos.

Este documento se constituye a partir del trabajo conjunto con un grupo de organizaciones indispensables para el trabajo de la Unidad de Memoria y Derechos Humanos, especialmente durante los dos ciclos formativos que se desarrollaron durante los años 2016 y 2017, instancias de transferencia de herramientas conceptuales y metodológicas de gestión sumamente valiosas, que potencian las capacidades instaladas desde los conocimientos acumulados por las agrupaciones.

La guía está compuesta por cuatro cuadernillos temáticos que abordan la gestión cultural, la gestión patrimonial, la construcción de archivos y la planificación estratégica desde la sistematización del trabajo en los ciclos formativos y desde las experiencias de gestión de las organizaciones de los sitios de memoria. Además, los contenidos fueron elaborados, revisados y validados por profesionales con experticia en el ámbito de la gestión pública, entregando a este material pedagógico, valores de pertinencia y relevancia para garantizar la producción de herramientas educativas de calidad.

Esperamos que este material contribuya efectivamente al desarrollo y proliferación de las organizaciones involucradas, aportando al rescate de la memoria histórica y a la defensa de los derechos humanos en Chile.

Ernesto Ottone Ramírez

Ministro Presidente

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes

La dignidad humana es el valor básico fundamento de los derechos humanos, su afirmación, protección y promoción constituye garantía para un desarrollo pleno de seres humanos y comunidades. Los sitios de memoria, definidos como aquellos lugares donde se cometieron crímenes de lesa humanidad, que han sido señalados, recuperados y gestionados desde los esfuerzos y compromiso de sobrevivientes y familiares. Estos espacios se han legitimado socialmente activando prácticas artísticas y culturales, cuyos contenidos favorecen la construcción de una conciencia crítica para las garantías de no repetición, basado en el ideario del Nunca Más, estableciendo un vínculo entre los sentidos y narrativas del pasado con el presente y futuro.

En este sentido, desarrollan acciones de investigación, difusión, educación, formación construcción de archivos y la puesta en valor del patrimonio, acumulando un acervo conceptual, ético y político invaluable en la constitución de las políticas de memoria del país.

La Unidad de Memoria y Derechos Humanos, asumiendo el desafío institucional de contribuir con herramientas de gestión cultural para sitios de memoria y favorecer la apropiación de estos espacios y valores por la comunidad, implementó procesos de formación con las agrupaciones de derechos humanos con enfoque participativo, consensuando contenidos y metodologías de las diversas temáticas abordadas en la presente Guía de Gestión Cultural en Sitios de Memoria.

El apoyo especializado de cada temática fue aportado por especialistas del Archivo Nacional, del Consejo de Monumentos Nacionales y el Consejo de la Cultura y las Artes, fortaleciendo la articulación intersectorial para la construcción de políticas públicas de memoria y derechos humanos con miradas integradoras. También contamos con la valiosa colaboración técnica de profesionales con validada experticia en este ámbito; agradecemos, especialmente, a la antropóloga Loreto López.

Finalmente, a nombre del equipo de la Unidad de Memoria y Derechos Humanos del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, agradecemos la confianza, la generosidad y apertura de los testimonios, historias, aciertos, tensiones y aprendizajes de las y los participantes de todo Chile, que constituyen el alma de este material pedagógico, cuyo propósito es la difusión y transmisión a nuevas generaciones.

Francia Jamett Pizarro

Unidad de Memoria y Derechos Humanos
Departamento de Ciudadanía Cultural
Consejo Nacional de la Cultura y las Artes

// ÍNDICE

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1. Planificar estratégicamente //	12
1.1. Para comenzar a planificar //	13
1.2. Proceso de planificación estratégica //	16
2. Análisis estratégico //	16
3. Misión //	18
4. Objetivos estratégicos //	20
5. Líneas estratégicas //	23
6. Actividades //	25
Referencias //	28
Anexo: Cuando hablamos de Memoria //	36

// INTRODUCCIÓN

En los últimos 27 años Chile ha experimentado un creciente proceso de memorialización, caracterizado por el levantamiento de monumentos y memoriales en recuerdo y homenaje a las víctimas de violaciones a los derechos humanos perpetradas por la dictadura cívico-militar (1973-1990), el desarrollo de un calendario conmemorativo de fechas emblemáticas para la defensa de los derechos humanos en nuestro país y alrededor del mundo, y la construcción de sitios de memoria a partir de la recuperación de recintos de detención y tortura.

Desde estas acciones, la memoria del pasado de violencia emerge como un elemento central, a partir de la cual se construye una visión particular sobre el pasado y su relación con las condiciones del presente.

El creciente y sostenido quehacer de la sociedad civil en el proceso de memorialización se ha manifestado en la presencia de organizaciones y agrupaciones cuya labor ha dado origen a diversos espacios (monumentos y memoriales, exrecintos de detención recuperados, rutas, casas, museos y archivos) por medio de los cuales se consolidan y comunican las memorias y se promueven los derechos humanos. Además de impulsar este proceso, los colectivos han buscado formas de dar continuidad y sostenibilidad a las acciones que despliegan, estableciendo para ello alianzas colaborativas entre sí, al tiempo que buscan el apoyo del Estado y otros actores de la sociedad.

En este contexto, el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes ha reconocido la importancia de la memoria y los derechos humanos en sus lineamientos, al integrarlos en los valores y principios de la Política Cultural 2011-2016, donde se destaca “El rescate de la memoria histórica y el diálogo intercultural como motor de identidad” y “La defensa de los derechos humanos y el respeto por las minorías” (CNCA, 2011). Bajo estas orientaciones, la Unidad de Cultura, Memoria y Derechos Humanos de la institución ha desarrollado un Programa de Formación en Gestión Cultural con Sitios de Memorias, refrendando así las obligaciones del Estado en cuanto a la reparación simbólica a las víctimas de crímenes de lesa humanidad, articulando la institucionalidad cultural del país con organizaciones dedicadas a la preservación de la memoria histórica y la promoción de los derechos humanos.

El programa es una de las acciones por medio de las cuales el CNCA se ha propuesto contribuir al fortalecimiento de las capacidades de gestión cultural de sitios y espacios de memoria de estos actores culturales, mediante la vinculación directa con estas organizaciones, generando un acercamiento a las ofertas de instrumentos de políticas públicas del CNCA, que apoyen la proyección y sustentabilidad de agrupaciones y colectivos.

Durante el año 2017 se desarrolló el Segundo Ciclo de Formación en Gestión Cultural con Sitios de Memorias, el que tuvo por objetivo “Favorecer procesos formativos en gestión cultural que contribuyan con los procesos de recuperación, difusión de la memoria histórica y la promoción de una cultura de derechos humanos en sitios de memorias, a través de herramientas conceptuales y metodológicas para el desarrollo de una gestión cultural acorde a las identidades, trayectorias, principios y propósitos de los Sitios de Memoria, especialmente en relación con dimensiones de gestión cultural, patrimonio y planificación.” (CNCA, 2017).

Este segundo ciclo incluyó cuatro unidades temáticas:

- > **Construcción de archivos en sitios de memoria.**
- > **Gestión patrimonial de sitios de memoria.**
- > **Herramientas de gestión cultural.**
- > **Planificación estratégica.**

En el presente Cuaderno se recogen contenidos desarrollados para la unidad dedicada a la planificación estratégica,¹ la que tuvo como objetivo general:

Entregar herramientas para desarrollar una Planificación Estratégica de acuerdo a cada una de las realidades de los sitios y agrupaciones.

Y como objetivos específicos:

- * Reflexionar sobre el ejercicio de planificar estratégicamente en sitios de memoria.
- * Identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para las acciones de los sitios de memoria.
- * Efectuar una definición preliminar de misión, visión, objetivos y actividades.

Además, incluye ejercicios que permiten trabajar con los conceptos y procedimientos propuestos para esta unidad.

1. Impartida por Loreto López, Carolina Maillard y Gloria Ochoa, profesionales de Germina, conocimiento para la acción.





Estela de Carlotto, Presidenta de la Asociación de las Abuelas de Plaza de Mayo, Valparaíso, julio 2017.

// 1. PLANIFICAR ESTRATÉGICAMENTE

La planificación es una acción por medio de la cual se definen cursos de acción adecuados a uno o más objetivos que se desean cumplir. Supone un proceso analítico y reflexivo dirigido a definir los logros que se esperan alcanzar y las alternativas de actividades, recursos y plazos más apropiadas para cumplirlos.

Permite:

- * Establecer el orden de importancia y articulación de los objetivos y acciones.
- * Escoger alternativas más convenientes con respecto a los objetivos.
- * Seleccionar los recursos existentes y valorar otros que pudieran estar disponibles, además de lo que se dispone.
- * Definir los costos para alcanzar resultados.
- * Determinar los plazos de las acciones.
- * Asignar tareas y responsabilidades a diferentes niveles de la organización.
- * Definir la forma de controlar las acciones.

Fuente: Guía de planificación estratégica para organizaciones sociales y culturales,
Fundación Itaú, (s. f.).

La planificación es estratégica cuando los cursos de acción se organizan de acuerdo a un modelo que hace coherente los diversos tipos y niveles de acción, a la vez que toma en cuenta las características propias de la organización y las circunstancias externas a esta que pueden intervenir en el desarrollo de sus acciones.

En este marco, la planificación estratégica es una herramienta útil para las organizaciones, pues contribuye a desarrollar un análisis y toma de decisiones colectivas, considerando tanto los objetivos que se han propuesto cumplir como las condiciones del contexto que intervienen en la consecución de estos, a través de diversas estrategias o modelos de acción. De esta manera, la planificación estratégica puede considerarse un proceso y, a la vez, un instrumento.

1.1. PARA COMENZAR A PLANIFICAR

Para iniciar el proceso de planificación estratégica es importante comenzar reflexionando sobre dos aspectos fundamentales, de distinto alcance:

a. Los requerimientos prácticos involucrados en el desarrollo del proceso de planificación estratégica: es decir, la disponibilidad de recursos para llevar adelante este trabajo colectivo, junto con la voluntad de participación de las personas involucradas.

Para formular una planificación estratégica es necesario disponer de un equipo o comité de planificación, en el cual participen todas las personas que se consideran importantes como, por ejemplo, representantes de distintas áreas o niveles de la organización.

También se requiere contar con tiempo necesario para efectuar el proceso, pues se deben desarrollar secuencialmente diversas etapas, que se abordan a través de consecutivas sesiones de trabajo, para lo cual es necesario formular un plan o programa de trabajo que incluya las sesiones que será necesario desarrollar, los temas a tratar y las fechas en las que se llevarán a cabo.

b. Las características de la organización: es importante disponer de un conjunto de información básica sobre la organización, y que esta esté disponible para todos(as) los(as) participantes, como, por ejemplo, historia de la organización, forma jurídica y estructura interna, miembros, ámbito geográfico de acción, etc.

La adopción de una forma jurídica es importante, pues es el marco básico en el cual se desplegará la acción de la organización, y permite:

- * Que los actos de la organización sean reconocidos legalmente.
- * Representar a sus asociados.
- * Administrar fondos.
- * Postular a fondos y subvenciones.
- * Suscribir contratos y convenios.

Entre las figuras jurídicas posibles de adoptar en el ámbito de las organizaciones vinculadas a espacios de memoria se encuentran:

Organización comunitaria funcional:

- * Sin fines de lucro.
- * Representa y promueve valores e intereses específicos de la comunidad dentro de un territorio.
- * Estructurada en torno a una asamblea de socios.

Corporación:

- * Sin fines de lucro.
- * Formada por un cierto número de individuos asociados con un fin común (no lucrativo), quienes le dan origen y determinan su objetivo y misión.
- * Los miembros adquieren la calidad de asociados o socios, para un fin ideal que les atañe a todos.
- * Los órganos de administración, ejecución y control lo establecen los estatutos, pero de acuerdo con el reglamento deben contar, con a lo menos un órgano general o asamblea general y un directorio, el que se elige anualmente en una asamblea general ordinaria y que deberá estar compuesto, por lo menos, por el presidente, secretario y tesorero.

Fundación:

- * Sin fines de lucro.
- * Está dirigida a un fin ideal externo y se constituye por voluntad de un fundador o fundadora, que puede ser una o varias personas naturales o jurídicas.
- * Es un patrimonio administrado por mandatarios de acuerdo a la voluntad del fundador, quien, además, determina sus objetivos para la realización de una obra o fin de interés general.
- * El o la fundadora podrá establecer la forma de administración, fijando libremente sus órganos de administración. El órgano administrador tiene una naturaleza “sirviente”, por cuanto ella debe regirse y actuar según voluntad ya definida del fundador.

Además de tener claridad sobre el tipo de entidad jurídica, es necesario reflexionar también sobre las memorias que aportan identidad al lugar: el tipo de acontecimientos que se recuerda, desde qué perspectiva y voces, el período que abarcan, su relación con las condiciones del presente, etc.

A la vez, se deben definir las características específicas del espacio, para determinar de qué tipo de lugar se trata, ya sea:

- * Monumento o memorial: obras erigidas en espacios públicos o privados, destinadas a rendir homenaje y recordar a las víctimas de violaciones a los derechos humanos.
- * Exrecinto de detención recuperado: inmueble o predio utilizado para detener, torturar y asesinar a personas que la dictadura consideró sus opositores, y que han sido señalizados o recuperados por la sociedad civil.

- * Museo o casa de memoria: espacios creados por una comunidad interesada en resguardar y comunicar una memoria, a través de la gestión de colecciones y actividades de extensión.
- * Ruta de memoria: circuito espacial que comunica una memoria a través de la conexión de diversos objetos o lugares, a partir de lo cual es posible efectuar un recorrido.

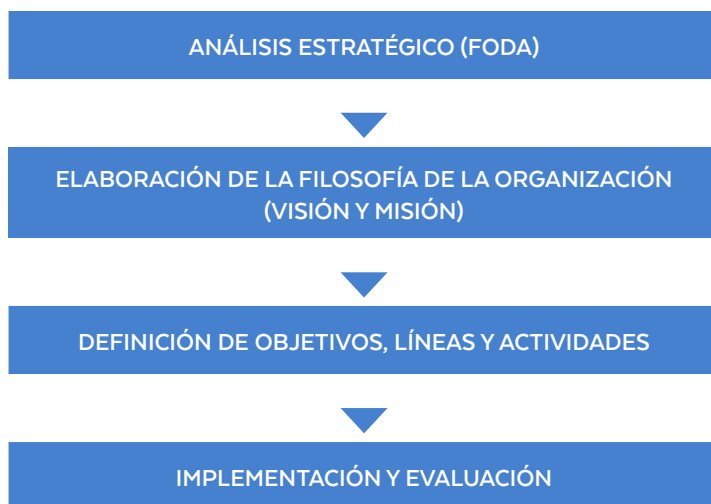
Asimismo, se deben precisar los usos a los que es sometido el espacio, como por ejemplo:

- * Reparación simbólica: el lugar ofrece un espacio de reconocimiento y participación a las víctimas, y cuenta con elementos destinados a rendir homenaje y recordar a las víctimas.
- * Uso conmemorativo: en el espacio se realizan conmemoraciones en fechas emblemáticas.
- * Uso pedagógico: en el espacio se realizan actividades educativas en torno a la memoria y los derechos humanos.
- * Uso histórico/testimonial: el espacio permite a los y las visitantes conocer lo allí ocurrido, y discutir sobre los acontecimientos del pasado y del presente.

Estas primeras definiciones ayudarán a perfilar el tipo de gestión que se puede desarrollar sobre el espacio como lugar de memoria.

1.2. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La formulación de la planificación estratégica se desarrolla siguiendo una secuencia de trabajo a través de etapas en las cuales es necesario definir los distintos componentes de la planificación, como se aprecia en el siguiente esquema:



//2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El proceso de planificación estratégica se nutre y retroalimenta de elementos de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno al quehacer actual y la proyección de la organización.

Un paso fundamental es el desarrollo de un análisis estratégico, por medio del cual la organización identifica factores o condiciones del entorno que influyen sobre su acción y las características internas, que le permiten alcanzar sus objetivos.

a. Análisis externo: enfocado a un diagnóstico o identificación de los factores exógenos, que están más allá de la organización y forman parte de su contexto, que condicionan o pueden condicionar su desempeño y la consecución de sus objetivos, ya sea porque ofrecen **oportunidades**, es decir, representan factores positivos para la organización, o, por el contrario, se perciben como **amenazas** que afectan negativamente su desempeño.

Para los sitios de memoria, algunos ejemplos de oportunidades pueden ser la legislación, la institucionalidad pública existente, la presencia de redes, las tendencias sociales que manifiestan interés en temas de memoria y derechos humanos, la conectividad hacia el sitio, entre otras.

En tanto, ejemplos de amenazas pueden ser cambios de gobierno, ubicación geográfica y efectos climáticos, la planificación urbana, entre otros.

b. Análisis interno: enfocado en las características propias de la organización, lo que incluye sus prácticas y recursos, normas y estructuras, entre otras cualidades y componentes, y que pueden constituir **fortalezas** para su acción o, al contrario, **debilidades** para la consecución de sus objetivos.

Para los sitios de memoria algunos ejemplos de fortalezas pueden ser las relaciones interpersonales colaborativas, experiencia, capacidad de generar alianzas, el compromiso ético y político, entre otras.

En tanto, ejemplos de debilidades pueden ser la limitación de recursos humanos, el financiamiento irregular, una difusión y comunicación deficiente, ausencia de planificación, atomización, entre otras.

El ejercicio de análisis externo e interno es llamado análisis FODA, es decir de Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.

		EXTERNO	
		Oportunidades (+)	Amenazas (-)
INTERNO	Fortalezas (+)	Potencialidades	Riesgos
	Debilidades (-)	Desafíos	Limitaciones

A continuación, esquema de organización del Análisis FODA:

Como se aprecia en el esquema, en el ámbito de los factores positivos, representados por las Fortalezas y las Oportunidades, la confluencia de estas ofrece aspectos que podrían potenciar la acción de la organización. Mientras, la confluencia entre Debilidades y Oportunidades representa desafíos que tendrían que enfrentarse. Por otra parte, la confluencia entre Fortalezas y Amenazas, da lugar a posibles riesgos a tomar en cuenta, mientras que los aspectos negativos que surgen de la confluencia entre Debilidades y Amenazas se constituyen en limitaciones para la acción de la organización.

Es importante considerar que el contexto y la organización cambian a lo largo del tiempo, por lo cual en análisis FODA es limitado al momento en el cual se realizó.

> EJERCICIO:

Desarrolle un Análisis FODA para su organización

Paso 1

Identifique y liste las principales Fortalezas de su organización o sitio.

Paso 2

Identifique y liste las principales Debilidades de su organización o sitio.

Paso 3

Identifique y liste las principales Oportunidades para su organización o sitio.

Paso 4

Identifique y liste las principales Amenazas para su organización o sitio.

// 3. MISIÓN

La misión es una declaración que define el propósito o la razón de ser una organización o sitio, y permite orientar las acciones que se realizarán. Debe reflejar la identidad y particularidades de la organización que la distinguen de otras organizaciones similares, ya sea por su alcance territorial, por estar enfocada a una memoria o perspectiva en particular, etc.

Para definir la misión es útil formular preguntas sobre el quehacer de la organización, ¿qué hace?, ¿para qué lo hace?, ¿por qué surgió?, ¿a quiénes dirige su acción?, ¿cómo o a través de qué acciones?, y ¿qué valores son importantes?.

Algunos ejemplos de misiones en sitios de memoria son las siguientes:

MEMORIAL PAINE, UN LUGAR PARA LA MEMORIA

“Promover la memoria colectiva y los derechos humanos fortaleciendo la participación social y desarrollo cultural de la comunidad de Paine.”

PARQUE POR LA PAZ VILLA GRIMALDI

“Preservar y comunicar la historia de Villa Grimaldi, como un sitio patrimonial Parque por la Paz, y las memorias vinculadas a las víctimas y a las acciones de Terrorismo de Estado perpetradas en el lugar, para promover la reparación simbólica y una cultura de derechos humanos como base de convivencia democrática de nuestra sociedad.”

LONDRES 38. ESPACIO DE MEMORIAS

“Recuperar la memoria histórica y política vinculada a Londres 38, generando instancias de reflexión y profundización del conocimiento sobre los hechos ocurridos, para su resignificación y problematización individual y colectiva.”

MUSEO DE LA MEMORIA Y LOS DERECHOS HUMANOS

“Dar a conocer las violaciones sistemáticas de los derechos humanos por parte del Estado de Chile entre los años 1973 y 1990, para que a través de la reflexión ética sobre la memoria, la solidaridad y la importancia de los derechos humanos, se fortalezca la voluntad nacional para que Nunca Más se repitan hechos que afecten la dignidad del ser humano.”

// 4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos son la expresión de los logros o metas que se desea alcanzar en un plazo determinado. Deben ser coherentes con la misión y considerar los elementos del análisis interno y externo efectuado a través del FODA.

Una pregunta que puede ayudar a orientar la formulación de los objetivos es ¿qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo, para que la organización tenga un accionar coherente con su misión?

Entonces, para la definición de objetivos es importante considerar:

- * Que su ámbito de acción esté dentro del expresado en la misión.
- * Que sean alcanzables y medibles.
- * Que sean realistas y acotados en el tiempo.

Ya que los objetivos son logros a conseguir, estos deben ser formulados en la forma infinitiva del verbo. Algunos ejemplos de verbos utilizados para definir objetivos en sitios de memoria pueden ser:

- * Poner en valor
- * Rescatar
- * Promover
- * Difundir
- * Comunicar

Algunos ejemplos de objetivos estratégicos en sitios de memoria son los siguientes:

MEMORIAL PAINE, UN LUGAR PARA LA MEMORIA

- a) Generar conocimientos sobre los procesos de transformación social, la represión y violación a los derechos humanos en Paine que contribuyan a crear conciencia sobre los derechos humanos y la memoria.
- b) Impulsar acciones por la verdad, la justicia y la condena a las violaciones a los derechos humanos
- c) Promover la educación en derechos humanos y memoria.

- d) Intercambiar conocimientos y experiencias con otras comunidades, organismos e instituciones locales, nacionales e internacionales respecto a los procesos de transformación social, la represión y violación a los derechos humanos.
- e) Rescatar y visibilizar el patrimonio local de Paine relacionado a los procesos de transformación social, la represión y violación a los derechos humanos
- f) Dar sustentabilidad al Memorial Paine a través de una gestión que fomenta la participación de la comunidad local.

LONDRES 38. ESPACIO DE MEMORIAS

- a) Generar conocimiento sobre las sociopolíticas, individuales y colectivas, y la historia relacionada con Londres 38, durante el periodo histórico en que funcionó como centro de detención y tortura, así como a sus antecedentes y efectos en el presente.
- a) Contribuir a la verdad, justicia y reparación, respecto de los crímenes de la dictadura.
- a) Ampliar la comprensión del concepto de los derechos humanos, individuales y colectivos, contribuyendo a su respeto y ejercicio.
- a) Difundir Londres 38, como espacio de memorias, sus intereses y actividades; comunicar los conocimientos desarrollados y promover la transmisión de las memoria relacionadas.
- a) Construir, articular, fortalecer redes sociales con otros actores e instituciones nacionales e internacionales afines a los objetivos de Londres 38, para aportar en el proceso de rearticulación sociopolítica y de trabajo en red en torno a la memoria y al ejercicio de los derechos sociales y políticas.
- a) Dar sustentabilidad a Londres 38 a través de la gestión participativa, transparente y que garantice la continuidad del proyecto.

PRIMER ENCUENTRO

DE SITIOS DE MEMORIA DE ANTOFAGASTA

EXPERIENCIAS DE GESTIÓN Y PROMOCIÓN DE LOS DDHH. EN CHILE

27 de octubre desde las 15:00 hrs.

Lugar: Auditorium Biblioteca Regional

DESAPARECIDOS
BUSQUEDA
DIGNIDAD
MEMORIA
NO OLVIDAR
JUSTICIA
GOLPE
EXILIO

DICTADURA
AUSENCIA
DDHH
DEMO
CRACIA
REPARACIÓN
LUCHA
DOLOR
SECRETO
DONDE EXILIO
ESTÁN? CAMINO
INFORMACIÓN
IMPU
NIDAD
CONVICCIÓN
DEMOCRACIA

**"Toda la Patria fue una inmensa sepultura
y cada cuerpo se convirtió en semilla"**

Nelly Lemus Villa

Invitados:

- Memorial Paine, un lugar para la memoria.
- EX Clínica Santa Lucía.
- Parque por la Paz Villa Grimaldi.
- Londres 38, Casa de la Memoria
- Fundación de Ayuda Sociol de las Iglesias Cristiana (FASIO).
- Loreto López González Antropóloga y Magister en Estudios Latinoamericanos de la Universidad de Chile.
- Pablo Seguel, Miembro Consejo de Monumentos Nacionales.

Organiza:



Colabora:



Financia:

Ministerio de la Memoria y Derechos Humanos
Consejo Regional de la Cultura y las Artes

// 5. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Las líneas estratégicas constituyen grandes áreas de acción a través de las cuales se desarrollan los objetivos estratégicos y la consecución de los logros esperados.

Algunas posibilidades de líneas pueden ser: comunicaciones, archivos, desarrollo o gestión institucional, educación y redes, entre otros.

Estas líneas, además, ayudan a organizar el quehacer en torno al sitio y agrupan actividades específicas que deberán realizarse como parte de ellas.

Algunos ejemplos de líneas estratégicas en sitios y espacios de memoria son los siguientes:

MEMORIAL PAINE, UN LUGAR PARA LA MEMORIA

1. Investigación, generación de conocimientos y difusión de contenidos
2. Verdad y justicia
3. Educación y visitas guiadas
4. Redes y Extensión
5. Gestión Sustentable

LONDRES 38. ESPACIO DE MEMORIAS

1. Gestión y administración
2. Contenidos
3. Memorias
4. Difusión y comunicación
5. Redes
6. Plataforma digital
7. Recuperación arquitectónica y museografía

MUSEO DE LA MEMORIA Y LOS DERECHOS HUMANOS

1. Colecciones e investigación
 2. Museografía y diseño
 3. Educación y audiencias
 4. Comunicaciones
 5. Extensión y producción
 6. Tecnologías de la información
-

> EJERCICIO:

Formule los tres primeros componentes de la Planificación Estratégica para su organización: misión, objetivos y líneas.

Paso 1

Defina la misión.

Paso 2

Formule objetivos por medio de los cuales se realice la misión propuesta.

Paso 3

Defina líneas estratégicas para el desarrollo de los objetivos.

// 6. ACTIVIDADES

Las actividades son acciones que emanan de cada línea estratégica previamente definida. Cada línea requiere varias acciones asociadas a ella.

Por ejemplo, en una línea estratégica de archivo, es necesario desarrollar diversas actividades, tales como:

- * Identificación y catastro de documentación asociadas al sitio.
- * Adquisición o recepción de fondos documentales.
- * Organización documental (clasificación, ordenación y descripción).
- * Digitalización.
- * Acceso.

Las actividades deben ser acotadas en el tiempo, es decir, deben estar asociadas a plazos de ejecución. A la vez, para su realización es necesario disponer de recursos de distinto tipo: financieros, humanos, equipamiento e infraestructura. Entre los recursos humanos deben establecerse quiénes serán los responsables de las actividades.

A partir de la definición de actividades, plazos, recursos necesarios y responsables es posible formular un plan de trabajo para cada línea, que indique la secuencialidad en el desarrollo de las actividades, pues en varios casos unas supondrán la realización previa de otras.

El cumplimiento de las actividades debe ser monitoreado y evaluado a través de un sistema de seguimiento que provea información sobre el cumplimiento del plan de trabajo, los desvíos o ajustes que pudieran ocurrir y las decisiones que se toman en el transcurso del desarrollo de las actividades.

Para formular un sistema de monitoreo es preciso establecer un conjunto de indicadores que midan tanto el logro de las actividades como el proceso por el cual fueron desarrolladas.

> EJERCICIO:

Formule un plan de trabajo que contenga las actividades asociadas a las líneas estratégicas de su organización.

Paso 1

Bajo cada Línea liste las Actividades necesarias.

Paso 2

Organice las actividades secuencialmente, defina plazos, recursos y responsables para cada una de ellas completando la siguiente tabla:

LÍNEA:			
ACTIVIDADES	PLAZOS	RECURSOS	RESPONSABLES



Formación en Gestión Cultural con Sitios de Memoria, año 2016 (fotografía Daniel Barahona P.).

Becarios Invitados:
 María Candeja de Aravena Soto
 Museo Museo Nacional de Memoria y Dignidad Concepción
 Angélica Nuñez de la Cruz
 Centro Cultural "Musa y Memoria de Nalca"
 Tercera Región
 Antropóloga Programa Ecología Social de la Memoria
 Universidad de Chile
 Financiamiento:
 Unidad Cultural Memoria y Derechos Humanos
 Consejo Nacional de la Cultura y las Artes

Coloquio
Museo y Sitio
Preservando la Memoria

Viernes 24 de junio
 10 a 13 horas
 Auditorio edificio del MOP
 Croacia 722
 Punta Arenas

Invitan

Angélica Nuñez de la Cruz
 Antropóloga y Memoria
 Antropóloga y Memoria
 Antropóloga y Memoria

Angélica Nuñez de la Cruz
 Antropóloga y Memoria
 Antropóloga y Memoria
 Antropóloga y Memoria

Angélica Nuñez de la Cruz
 Antropóloga y Memoria
 Antropóloga y Memoria
 Antropóloga y Memoria

// REFERENCIAS

// Referencias consultadas

- **Gândara, J. M. et al. (2012).** *Planificación estratégica de un circuito turístico histórico-cultural experiencial: Itabuna - Bahia, Brasil, en Estudios y perspectivas en turismo, 21(1).* Disponible en <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sciabstract&pid=S1851-17322012000100013&lng=es&nrm=iso&tlng=es>
- **Fundación ITAU. (s.f.).** *Guía de planificación estratégica para organizaciones sociales y culturales.* Disponible en <http://www.fundacionitau.org.py/Content/Gacetillas/Gacetilla1306697400000000005526.pdf>
- **Interarts (2012).** *Guía de planificación estratégica.* (s.f.): Fundación Interarts. Disponible en <http://www.interarts.net/descargas/Gu%C3%ADa%20de%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica.pdf>
- **Dirección de Presupuesto (s/f).** *Guía Metodológica: Planificación Estratégica en los Servicios Públicos.* Dirección de Presupuesto, Gobierno de Chile. Disponible en <http://www.dipres.gob.cl/594/articles-22431docpdf.pdf>

// Referencias recomendadas

- **Chile Transparente (s.f.).** Gobiernos Corporativos en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Chile: Situación Actual y Perspectivas. Santiago: Chile Transparente. Disponible en http://www.chiletransparente.cl/wp-content/files_mf/13529894981347631066OSFLenChileDiagnosticoactual.pdf
- **Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) (2015).** Manual de corporaciones y fundaciones municipales culturales. Santiago: CNCA.
- **Ministerio de Desarrollo Social (2014).** Manual Cómo registrar tu fundación o corporación en el registro de instituciones donatarias. Santiago: Ministerio de Desarrollo Social. Disponible en http://sociedadcivil.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/wp-content/uploads/2014/03/Manual_RegistroInstitucionesDonatarias.pdf
- **Subsecretaría General de Gobierno (s.f.).** Procedimiento para la Obtención de Personalidad Jurídica. Santiago: Ministerio Secretaría General de Gobierno. Disponible en http://www.gobiernoabierto.gob.cl/sites/default/files/biblioteca/Serie_41.pdf





Sitio de Memoria, Patio 29, Cementerio General, Santiago.





Sitio de Memoria Ex Cárcel de Mujeres Buen Pastor, La Serena.





Sitio de Memoria Ex Colonia Dignidad, Parral.

// ANEXO

// CUANDO HABLAMOS DE MEMORIA

PRIMERA PARTE.

CUANDO HABLAMOS DE MEMORIA

La memoria es un fenómeno social que involucra tanto la representación del pasado como las prácticas por las cuales se construye esa representación (Vásquez 2001). Como realización sociocultural, la memoria guarda un carácter simultáneamente individual y colectivo, pues por un lado refiere al acto psíquico de recordar y por otro, se trata de una matriz compartida, en la que se inscriben las memorias personales (Jelin 2001a).

Las experiencias del pasado son elaboradas de manera significativa en el presente, a partir de ciertos “marcos sociales” (Halbwachs 2004) que actúan como dispositivos, incluso normas, que permiten organizar el recuerdo (y el olvido), así como vincular las memorias individuales con las memorias colectivas, indicando los parámetros para la construcción de los recuerdos. Tal como señala Stern (2000), estos marcos aportan un “sentido interpretativo” acerca del pasado, los cuales además varían según las sociedades y las culturas, así como por el paso del tiempo y la transformación de los contextos socio-históricos. Se trata de representaciones que arraigan en los particulares *ethos* culturales de las sociedades, que están en continua construcción y reinterpretación por los colectivos a través del tiempo. Recordamos “sin las cosas”, pero “con el tiempo”, y el recuerdo es necesario buscarlo, para que entonces emerja la reminiscencia (Ricoeur 2000). Colectivamente, el pasado se integra en el presente, en una recuperación significativa de hechos guardados en la memoria, al servicio de la utopía del presente (Hermosilla 2017a).

La memoria, el olvido, la conmemoración y el recuerdo se tornan cruciales cuando se vinculan a experiencias traumáticas colectivas de represión y aniquilación (Jelin 2001a: 98). Así, entre recuerdo y olvido, la omisión, la represión y la imaginación, cobra vida el viaje, el objeto, el lugar, la fotografía, de modo que la narración del tiempo socialmente significado no es pasado en sentido estricto. Es un pasado vivo, porque se resemantiza y recompone con jirones los otros tiempos.

De acuerdo con Jelin (2001b) y también Calveiro (2006) es posible apreciar que en cada sociedad nunca hay solo una memoria del pasado, sino que siempre coexisten múltiples relatos, inclusive acontecimientos que parecían haber sido olvidados. En el caso del Cono Sur de Latinoamérica, la coexistencia de múltiples memorias se produce en un contexto de disputas por las versiones legítimas del pasado recién-

te dictatorial, así como por las narrativas históricas del pasado indígena que han naturalizado la “preterización epistémica” (Haber 2012; Gnecco 2005) de los pueblos dominados, negados, invisibilizados y violentados simbólicamente. “Hay una lucha política activa acerca del sentido de lo ocurrido, pero también acerca del sentido de la memoria misma” (Jelin 2001a:99). En la perspectiva de los derechos colectivos vulnerados, Juan Pablo Mañalich (2016) sustenta la tesis de que el registro de la memoria experiencial de las víctimas, que son hechos empíricos de los ejercicios de violencia, es políticamente indispensable para la construcción de una memoria declarativa colectiva.

En las “luchas por la memoria” (Jelin 2002), los procesos de memorialización¹ (Flacso 2007) por medio de los cuales se desarrollan conmemoraciones públicas y lugares de memoria, manifiestan la importancia de los referentes temporales y físicos para el trabajo de memoria: “Las memorias sociales se construyen y establecen a través de prácticas y de ‘marcas’. Son prácticas sociales que se instalan como rituales; marcas materiales en lugares públicos e inscripciones simbólicas, incluyendo los calendarios” (Jelin 2002:2).

En particular, la espacialidad y la dimensión material de ésta constituye un importante “nudo convocante” para la memoria (Stern 2000), pues tiene la capacidad de capturar la atención de diversas memorias sueltas o personales, que se reconocen en un mismo sentido y relato del pasado o “memoria emblemática” (Stern 2000).

La espacialidad marcada y significada por los actos de memoria, es la que deriva de acciones que sobre ellos ejecutan grupos y personas, de ahí que se entienda también como “espacios significativos que son usados y apropiados por medio de acciones de recuerdo que enuncian, articulan e interpretan sentidos del pasado” (Piper y Hevia 2013:15). De una forma genérica, un espacio de memorias es el resultado de una acción y una intención movilizadas por un colectivo social, donde su valor es construido según las circunstancias del presente, y sus marcas son significativas para una determinada memoria colectiva.

En sí, un espacio y sus vestigios, por ejemplo, no comportan una relevancia a priori, sino que deben ser activados gracias a acciones intencionadas de incorporación de ellos a una determinada narrativa sobre el pasado. Sin embargo, una vez que han sido apropiados como lugares de memorias, la materialidad del espacio pasará a formar parte constitutiva de un entramado, donde lo simbólico y lo material se requieren mutuamente.

1. “Memorialización es el proceso de creación de homenajes públicos. Homenajes públicos son representaciones físicas o virtuales o actividades conmemorativas relacionadas con eventos en el pasado y están localizadas en el espacio público o son accesibles por el público (como proyectos en línea)” <http://www.sitesofconscience.org/es/preguntas-frecuentes/>

Así, los trazos materiales que configuran los sitios de memorias, en sus múltiples interdigitaciones, representan una conexión física-simbólica con aquellas narrativas del pasado que de manera deliberada se han querido ocultar, silenciar y borrar. La dimensión material de estos lugares es un dispositivo altamente eficaz para la activación de las memorias de la represión/resistencia, abriendo nuevas posibilidades para promover una cultura basada en el respeto y resguardo de los Derechos Humanos en el presente (Seguel et al. 2013). En tal sentido, la investigación y conservación de la materialidad de los sitios de memorias constituye un imperativo ético y político con el derecho a la memoria, en tanto parte constitutiva de los derechos a la verdad, justicia y reparación, que les asiste a las víctimas que han sido vulneradas en sus derechos humanos (Cabrera 2013).

ESPACIOS DE MEMORIA: PROPUESTA CONCEPTUAL Y TIPOLÓGICA

En las discusiones desarrolladas en la Mesa se ha reconocido la existencia en Chile de una amplia diversidad de espacios ligados a las memorias colectivas, vinculados con hechos y/o experiencias que datan de los siglos XX, XIX o anteriores, y que marcan el presente de diferentes colectivos sociales y culturales en el país.

Así, junto con los sitios asociados a hechos de violencia política de la última dictadura cívico-militar, existen otros espacios que evocan acontecimientos de violencia política, social y/o simbólica previos y posteriores a ésta. Entre éstos se encuentran sitios diversos vinculados por ejemplo a comunidades indígenas, campesinos u obreros, los cuales tienen una relevancia incuestionable para la construcción y resignificación de la memoria y narrativas acerca del pasado. Por otra parte, también es posible distinguir sitios rememorativos instalados como marcadores en el espacio público, tales como animitas, placas o estatuas, entre muchos otros.

Todos ellos pueden ser integrados bajo el concepto de “espacios de memorias”, el cual ante todo está definido por el gran impacto sensorial y mnemotécnico que éstos poseen para un colectivo, cualquiera este sea. Esta idea de “sentido” se asocia a la emotividad que despierta en el presente y a la interpelación que hace a la memoria, a partir de diversas formas de coetaneidad entre pasado y presente. En todos estos espacios, es un elemento común la supervivencia de actores en condiciones de brindar sus testimonios y la existencia de una memoria social viva acerca de ese pasado (Franco y Levin 2007).

En la conjunción entre espacialidad y memoria, es posible identificar dos acepciones en las que se materializa esta relación: “sitio” y “lugar”. “Sitio” alude a espacios físicos, materiales, discretos y fácilmente delimitables, por lo general asociados a hechos ocurridos al interior de sus límites. En tanto el concepto de “lugar” es mucho más amplio, y dice relación con el espacio social y mental en el que se desenvuelven los sujetos; corresponde a las formas de percibir y habitar el entorno, de modo tal que este se convierte en parte constitutiva del sujeto, conformando un tejido relacional e imbricado (Ingold 1993; Thomas 2001; Nora 2009). Por tanto, a diferencia del “sitio”, el “lugar” no hace referencia de modo directo al contenido físico de la espacialidad, sino ante todo al modo de habitarla.

En relación con el concepto “sitio de memorias” es necesario señalar que éste ha sido utilizado y legitimado por las organizaciones de derechos humanos para identificar los espacios recuperados y resignificados, donde se cometieron crímenes de lesa humanidad. En este sentido, la consolidación de esta acepción, tanto en el imaginario social como en la institucionalidad pública e internacional, es una expresión de los logros obtenidos por dichas organizaciones en el marco de varias décadas de lucha en pos de la justicia y la verdad. Es por ello, que se ha estimado fundamental reservar el concepto de “sitio de memorias” solo a este ámbito y elaborar otras nomenclaturas para referirse a otros espacios de memoria. Así surgió la tipología² que a continuación se presenta:

1. Lugares de memorias

Comprenden espacios simbólicamente relevantes para colectivos, ya sea que fueran o no construidos con fines rememorativos. Su valor rememorativo descansa en los relatos que sobre él se han construido. Puede referir a límites espaciales difusos, abarcando, por ejemplo, un paisaje cultural (sensu Castro 2002), un barrio o un enclave cultural (sensu Hermosilla 2017b). La construcción simbólica es compleja, arraigada en los afectos, reivindicada y reinterpretada en la ritualidad, incluida en las formas de apropiación del espacio, defendida como herencia patrimonial.

2. “Tipología” es un concepto fundante en la práctica arqueológica, en tanto alude a la tarea de clasificación u ordenamiento inicial que hacemos de los materiales culturales que obtenemos de los sitios.

2. Sitios de memorias

Los sitios de memorias han sido definidos como espacios físicos donde se cometieron graves violaciones a los derechos humanos, o donde se resistieron o enfrentaron esas violaciones, o que por algún motivo las víctimas, sus familiares o las comunidades los asocian con esos acontecimientos, y que son utilizados para recuperar, repensar y transmitir procesos traumáticos, y/o para homenajear y reparar a las víctimas (IPPDH - MERCOSUR 2012).

Estos sitios tienen como objetivo final mantener los sucesos acontecidos siempre presentes en las generaciones venideras, para de este modo crear conciencia y evitar que estos hechos sean olvidados o reiterados en el futuro.³ De esta forma, tienen también un propósito pedagógico. Junto con ello, los sitios de memorias se crean para obtener justicia y para restituir las luchas políticas de recuperación de una memoria histórica que ha sido sistemáticamente marginada del discurso oficial por tratarse generalmente de sitios vinculados con terrorismo de Estado, como dictaduras militares y matanzas obreras (p.ej., Escuela Santa María de Iquique).

Con base a lo anterior, los sitios de memorias pueden ser sometidos a diversos usos: como recurso para el conocimiento histórico en su condición de vestigio y testimonio; como espacio para la reparación simbólica; como recurso educativo y escenario para la crítica de las condiciones del presente, desde las memorias que le dan sentido al lugar (López 2009, 2010, 2013).

En síntesis, un sitio de memorias es un espacio donde se cometieron violaciones a los derechos humanos, que hoy son relevantes socialmente pues se encuentran asociados a una comunidad que lo reclama como testimonio de las injusticias y los crímenes del pasado, movilizando procesos de resignificación, reapropiación y recuperación de la memoria. Se trata por lo tanto, de un espacio vivido, dotado de sentidos y memorias múltiples que posee gran impacto sensorial y capacidad evocativa del pasado reciente.

3. Memoriales y monumentos conmemorativos

Son obras de carácter rememorativo erigidas en el espacio público con “el fin de mantener vivo en el tiempo el recuerdo de personas o acontecimientos grandiosos” (Massa 1998). En Chile y otros países del Cono Sur que vivieron dictaduras, monumentos y memoriales se han erigido en homenaje y recuerdo de las víctimas de violaciones a los derechos humanos.

3. Siguiendo a la Coalición Internacional de Sitios de Conciencia, puede entenderse que los sitios de memorias pueden además constituirse en sitios de conciencia si “interpretan la historia a través de sitios históricos; realizan programas públicos que estimulan el diálogo sobre asuntos sociales relevantes; promueven los valores humanitarios y democráticos como función primaria; y comparten oportunidades para el involucramiento del público en asuntos que surjan en el sitio. Cualquier homenaje, museo, sitio histórico, iniciativa de memoria u organización no gubernamental que se comprometa con estos principios de operación y se una a la Coalición Internacional de Sitios de Conciencia es un Sitio de Conciencia.” <http://www.sitesofconscience.org/es/preguntas-frecuentes/>

Con independencia de su forma y dimensión, los monumentos y memoriales corresponden a marcas e intervenciones en el espacio, emplazadas con la intención de mantener vivo en el presente y futuro un hecho o un sujeto que un grupo considera que forma parte del pasado común y la memoria colectiva. En este sentido, el memorial al igual que el sitio de memorias es un monumento con un valor rememorativo intencionado, construido para immortalizar y evitar el olvido. En términos generales, caen en esta categoría, por ejemplo, las placas conmemoratorias, las animitas y también los bustos históricos.

4. Objetos de memorias

Refiere a aquellos elementos materiales que de ser parte del inventario cotidiano (y por lo tanto prácticamente invisibilizados) pasan a una trayectoria diferente de “inmortalización”, del eterno presente, adquiriendo una vitalidad rememorativa y con una capacidad mnemotécnica. Por ejemplo, los objetos de las víctimas asociadas a la vulneración de derechos humanos, los lentes de Allende (convertidos hoy en ícono), así como la materialidad gráfica de la resistencia política como panfletos, rayados, murales, grafitis de detenidos, entre muchos otros (Montalva 2013; Salinas 2016). A nivel más “doméstico”, esta categoría incluye también aquellos objetos guardamos de nuestros antepasados. En definitiva, un objeto de memoria depende de los colectivos o personas que preservan la memoria asociada a éstos.

5. Material documental

Se refiere a aquellos objetos, textos, filmes y otros registros que constituyen material probatorio en contextos de justicia. En este sentido, se asocia claramente a la figura de habeas data, que legitima y regula el acceso público a la información de los archivos estatales, incluyendo las colecciones de derechos humanos (Marchesi y Winn 2014:171). La preservación acceso público de los archivos, así como todos los esfuerzos dirigidos a recuperar los archivos que se encuentren en manos que obstaculicen su acceso es imprescindible para el ejercicio del derecho a la verdad y por tanto a la justicia y la memoria. Como derecho es deber del Estado garantizar su debida conservación además del acceso público.

Referencia:

Mesa de Trabajo de Sitios de Memorias (2017). Primera Parte. Cuando hablamos de Memoria; Espacios de Memoria: propuesta conceptual y tipológica. En Colegio de Arqueólogos de Chile (CARCH) y Centro Nacional de Restauración y Conservación (CNCR, Dibam) *Sitios de Memorias, Arqueología y Conservación. Propuesta conceptual de orientación y directrices de trabajo*. Págs.5-12.
Disponible en: <https://colegiodearqueologos.cl/wp-content/uploads/2017/12/Documento-FINAL-2017-Mesa-Sitios-de-Memoria.pdf>

La *Guía de Planificación Estratégica en Sitios de Memoria* **forma** parte de las publicaciones derivadas del **Segundo Ciclo de Formación en Gestión Cultural con Sitios de Memorias**, desarrollado durante el año 2017 por la Unidad de Cultura, Memoria y Derechos Humanos, del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

El Ciclo de Formación tuvo como objetivo favorecer procesos formativos en gestión cultural que contribuyan con los procesos de recuperación, difusión de la memoria histórica y la promoción de una cultura de derechos humanos en sitios de memorias, a través de herramientas conceptuales y metodológicas para el desarrollo de una gestión cultural acorde a las identidades, trayectorias, principios y propósitos de los sitios de memoria, especialmente en relación con dimensiones de gestión cultural, patrimonio y planificación.

El presente cuaderno presenta los contenidos desarrollados en el Módulo **Planificación Estratégica** en Sitios de Memoria de dicha iniciativa.