

# CUADERNO PEDAGÓGICO

## Sistematización del proceso formativo especializado en herramientas de gestión para ESPACIOS/SITIOS DE MEMORIA



Ministerio de  
las Culturas,  
las Artes y el  
Patrimonio

Gobierno de Chile

Ministra de las Culturas, las Artes y el Patrimonio  
**Julietta Brodsky Hernández**

Subsecretaria de las Culturas y las Artes  
**Andrea Gutiérrez Vásquez**

Jefa Departamento Ciudadanía Cultural  
**Marianela Riquelme Aguilar**

**CUADERNO PEDAGÓGICO**  
**Sistematización del proceso formativo especializado en herramientas de gestión para espacios/sitios de memoria**

Publicación a cargo de  
**Francia Jamett Pizarro**

Apoyos profesionales  
**Cristian Shultze Rosales**  
**Begoña Olivares Canales**  
Unidad de Cultura, Memoria y Derechos Humanos.  
Subsecretaría de las Culturas y las Artes, Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

Edición y diseño/ CieloSUR ediciones  
Edición general  
**Pablo Mendoza Topaz**

Corrección de estilo  
**Andrea Rubilar Urra**

Diseño  
**Pedro Díaz Muñoz**

Fotografía de portada Sitio de Memoria Egaña 60  
**Daniel Barahona**

© Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio

Se autoriza la reproducción parcial citando la fuente correspondiente.

# **CUADERNO PEDAGÓGICO**

# **Sistematización del proceso**

# **formativo especializado en**

# **herramientas de gestión**

# **para ESPACIOS/SITIOS DE**

# **MEMORIA**



1

Gestión cultural en organizaciones de derechos humanos y sitios de memoria

Páginas 17-92



2

Aproximaciones a la gestión de sitios de memoria como patrimonio de Derechos Humanos

Páginas 93-174



3

Guía Pedagogía de la Memoria: mediación en sitios de memoria

Páginas 175-216



4

Dinámicas organizacionales en agrupaciones de derechos humanos y sitios de memoria

Páginas 217-266



5

Planes de gestión en sitios de memoria

Páginas 267-312

## Presentación

Las experiencias de los espacios y sitios de memoria que se recogen en esta publicación son fiel testimonio de la necesidad y relevancia de avanzar decididamente en la construcción de una democracia cultural, eje del trabajo que estamos realizando como Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Un desafío que supone un cambio de paradigma en la concepción de las políticas culturales y que posibilita saldar la deuda histórica del Estado respecto de las necesidades e iniciativas de las organizaciones de derechos humanos.

Presentamos precisamente un Cuaderno Pedagógico lleno de sentido, ya que en este material encontrarán el fruto del trabajo de la Unidad de Cultura, Memoria y Derechos Humanos, de la Subsecretaría de las Culturas y las Artes, en conjunto con estas instituciones y agrupaciones ligadas a la defensa y educación en torno a los derechos humanos y la preservación de la memoria histórica. Todas ellas comunidades en que la memoria ha sido pilar fundamental para su nacimiento y gestión, así como para proyectarse desde sus diversas prácticas culturales en la construcción de relaciones sociales que respetan, promueven y defienden los derechos humanos.

Este cuaderno es una valiosa y completa guía que busca contribuir a potenciar su quehacer y alcance, por medio de una metodología robusta en referencia a su gestión cultural y patrimonial, en torno a sus necesidades de mediación, dinámicas organizacionales y requerimientos de planificación.

Agradecemos el trabajo colaborativo de la Unidad de Cultura, Memoria y Derechos Humanos en conjunto con el Archivo Nacional, el Consejo de Monumentos Nacionales, la Cátedra de Derechos Humanos de la Universidad de Chile, y otras personas especialistas destacadas en cada área del conocimiento abordada por este documento. Sin duda, una hoja de ruta en permanente y colaborativa construcción, que esperamos cada vez dé cuenta de un diálogo más estrecho y fructífero con el Estado.

**Julieta Brodsky Hernández**  
Ministra de las Culturas, las Artes y el Patrimonio

## Antecedentes

La instalación de la Unidad de Cultura, Memoria y Derechos Humanos, el año 2015, en el Ex Consejo Nacional de la Cultura y las Artes se basa en los lineamientos institucionales expresados en la Políticas Culturales del periodo 2011-2016<sup>1</sup>, especialmente en la descripción de sus valores y principios: "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". Asimismo, entre sus objetivos principales se plantea "Promover el acceso y la participación de la comunidad en iniciativas artísticas culturales". La concreción de este objetivo requería que la institucionalidad cultural implementara acciones públicas orientadas a favorecer la participación de las agrupaciones de Derechos Humanos que gestionan espacios/sitios de memoria a nivel nacional, puesto que son actores/agentes culturales relevantes en la promoción de una cultura de Derechos Humanos, gestión patrimonial, construcción de archivos, creación y difusión artística-cultural.

Esta instalación se enmarca en la evolución de institucionalidad pública de Derechos Humanos en Chile, siendo pertinente destacar los siguientes hitos:

- El 5 de enero de 2016, entró en vigor la Ley N° 20.885 que crea la Subsecretaría de Derechos Humanos, cuya principal misión es proponer un **Plan Nacional de Derechos Humanos** (PNDH)<sup>2</sup>. De acuerdo con la ley, el Plan tendrá una vigencia de cuatro años y contendrá el diseño e implementación de las políticas encaminadas al respeto, promoción y protección de los Derechos Humanos. El Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio contempla acciones comprometidas en el PNDH, que incluye las orientadas a la Promoción de la investigación, sanción y reparación de los crímenes de Lesa Humanidad y de la Memoria Histórica.

- **Política Nacional de Cultura 2017–2022 del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio**, donde se releva el eje definido como Cultura y Desarrollo Humano, asociado a los derechos y territorios: "La acción pública en memoria, en términos generales, se expresa a través del registro, documentación, archivística, gestión del conocimiento, transmisión y promoción de memorias, para el conocimiento, rememoración, actualización, construcción y proyección de identidades colectivas desde las narrativas e interacciones de los sujetos, mediante las cuales se expresan y destilan entramados y vínculos sociales, a la vez que focalizaciones de la vida cotidiana, de procesos sociales, políticos e históricos, como de contextos, producciones, modos de vida, proyecciones y sentidos de existencia".

- Así también, el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, adscribe el principio de memoria histórica: "Reconocer a la memoria histórica como pilar fundamental de la cultura y del patrimonio intangible del país, que se recrea y proyecta a sí misma en un permanente respeto a los derechos humanos, la diversidad, la tolerancia, la democracia y el Estado de Derecho. Este principio está presente en la totalidad de las Políticas Culturales Regionales, cuya transversalidad se expresa en las políticas culturales del quinquenio 2017-2022".

### Presentación de Cuaderno pedagógico de la sistematización del proceso formativo especializado en herramientas de gestión para espacios/sitios de memoria

El Cuaderno pedagógico de la sistematización del proceso formativo especializado en herramientas de gestión para Espacios/Sitios de Memoria, responde a un proceso de sistematización de la experiencia del Proceso Formativo desarrollado entre los años 2016-2021, definido como un componente estratégico de la implementación programática de la Unidad de Cultura, Memoria y Derechos Humanos, en su fase de instalación.

El proceso de sistematización estuvo a cargo del Núcleo de Metodologías Participativas Senti-Pensante de la Universidad de Chile, cuyos resultados fueron una de las fuentes relevantes para la configuración del material pedagógico, este proceso reflexivo crítico y propositivo se desplegó en el marco del Convenio de Colaboración con Fundación Víctor Jara para la implementación del Quinto Ciclo de Gestión Cultural con Sitios de Memoria.

En este marco comprensivo, el resultado del Cuaderno se conforma –principalmente– de dos procesos. Por una parte, de las reflexiones compartidas sobre los aprendizajes de los cinco Ciclos de Formación

1 <http://www.cultura.gob.cl/institucion/politica-cultural-2011-2016>

2 <http://planderechoshumanos.gob.cl/>

en Gestión Cultural<sup>3</sup> (2016-2021) coordinados por la Unidad Cultura, Memoria y Derechos Humanos de la Subsecretaría de las Culturas y las Artes, en base a un enfoque de co-gestión con organizaciones de derechos humanos que gestionan sitios de Memoria, organismos públicos colaboradores, especialistas en las diversas temáticas integradas en los talleres realizados; y por otra parte, de la revisión crítica de los materiales metodológicos elaborados (propuestas, guías, cartillas, pautas, etc.) evaluaciones formales y jornadas de reflexión con las/los diversos actores involucrados en las distintas modalidades formativas.

De este modo, ese Cuaderno Pedagógico es concebido como un conjunto de herramientas conceptuales y prácticas que aporten a las organizaciones que gestionan sitios/espacios de memoria, organizaciones sociales y territoriales, así como otros agentes culturales relevantes, como encargados/as de cultura de municipios u otros, a impulsar con mayores grados de autonomía, procesos de formación, reflexión y planificación para facilitar desde los diversos roles una gestión territorial integral y sostenible de los sitios de memoria.

Este material está pensado como una guía práctica basada en los talleres desarrollados por los distintos/as facilitadores/as, lecturas de referencias complementarias para profundizar en cada herramienta y ejercicios para realizar individualmente y/o en grupo, que se orientan a la reflexión crítica colectiva, apropiación, comprensión y, fundamentalmente, a la resignificación de contenidos y metodologías para el fortalecimiento organizacional.

<sup>3</sup> Las garantías de no repetición son un conjunto de medidas orientadas a la sociedad en su conjunto, destinadas a prevenir e impedir que las violaciones a los derechos humanos se cometan nuevamente y compromiso con el respeto de la dignidad de las personas (...) propone la erección de un monumento recordatorio en un lugar céntrico de Santiago, como capital del país, que simbolice este compromiso (...) Creación de un fondo concursable permanente para proyectos de investigación en materias de respeto a los Derechos Humanos; (...) Creación de un fondo editorial para publicación de testimonios y obras literarias que permitan reconocer lo sucedido, y de otro fondo para otras obras de arte con la misma finalidad; ambos con una duración limitada en el tiempo”

### Procesos formativos: Ciclos de gestión cultural con sitios de memoria

Teniendo como base la construcción de política pública desde un enfoque de derechos humanos<sup>4</sup> se realizan jornadas con actores relevantes vinculados a la preservación de la memoria histórica: agrupaciones de sitios de memoria, familiares y sobrevivientes, artistas, gestores/as culturales e investigadores/as, cuyo objetivo principal fue sentar las bases para la construcción participativa de líneas programáticas orientadas al apoyo de los proyectos o iniciativas artística y culturales asociadas a los sentidos y objetivos trazados en dichos espacios de diálogos, reflexiones y propuestas. Una de las líneas de trabajo priorizadas y consensuadas fue el diseño e implementación de procesos de formación:

El **Primer Ciclo de Formación en Gestión Cultural con Sitios de Memoria** se realizó el año 2016 en el marco de un Convenio de Colaboración con el Museo de la Memoria y los Derechos Humanos. Su objetivo principal fue contribuir con herramientas conceptuales y metodológicas al desarrollo de una gestión cultural acorde a la identidad, principios y propósitos de los Sitios de Memoria, especialmente en relación con la educación, memoria y cultura en derechos humanos. La planificación de enfoques y contenidos fueron acordados con la Red de Sitios de Memoria. Participaron 60 representantes de 50 agrupaciones a nivel nacional. Para dar pertinencia territorial y afianzar los lazos entre agrupaciones, se organizan jornadas zonales, distribuidas en tres zonas, a saber: norte, centro y sur, distribución se repetirá en los posteriores ciclos.

Los talleres abordaron temáticas como: Enfoques de Gestión Cultural y Política Pública; Herramientas de Gestión Cultural; Gestión Territorial y Memoria; Gestión Patrimonial de las Memorias; y Archivos de Memoria. Y los expositores/as fueron: Catalina Lagos, Secretaria Ejecutiva del Programa de Derechos Humanos del Ministerio del Interior; Emma de Ramón, Subdirectora de Archivos y Conservadora del Archivo Nacional; Ana Paz Cárdenas, Secretaria Ejecutiva del Consejo de Monumentos Nacionales; Cristián Bravo del Ministerio de Educación; Rodolfo Palma, jefe de Unidad de Patrimonio del Área de Derechos Humanos y Memoria del Ministerio de Bienes Nacionales; María Eleonora Cristina, comunicadora argentina que es parte de H.I.J.O.S., agrupación de Hijos e Hijas por la Identidad y la Justicia contra el Olvido y el Silencio,

<sup>4</sup> Principios: Igualdad y No Discriminación; Participación Social; Mecanismo de Reclamo y Acceso a la Justicia; Producción y el Acceso a la Información como Garantía de Transparencia y Rendición de Cuentas; La Protección Prioritaria a Grupos en Situación de Discriminación Histórica y La Inclusión de la Perspectiva de Género y Diversidad. <http://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/PoliticasPublicasDDHH.pdf>

quién compartió la experiencia del Archivo Provincial de la Memoria de Córdoba.

Para el **Segundo Ciclo de Formación de Gestión Cultural con Sitios de Memoria**, en 2017, se conformó un equipo de trabajo con profesionales del Archivo Nacional, el Consejo de Monumentos Nacionales y el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes con aportes del Programa Red Cultura y la Unidad de Cultura, Memoria y Derechos Humanos, además de Loreto López, profesional especialista en la temática de sitios de memoria.

Participó Estela de Carlotto, presidenta de la agrupación Abuelas de la Plaza de Mayo de Argentina, con la charla magistral Las Políticas de la Memoria. Se desarrolló el panel Políticas Culturales y Derechos Humanos, con Ana Paz Cárdenas, Secretaria Ejecutiva del Consejo de Monumentos Nacional; Claudio Nash, Catedra de Derechos Humanos de la Universidad de Chile, y Alberto Rodríguez, Red de Sitios de Memoria.

Los contenidos fueron consensuados con la Red de Sitios de Memoria, otorgando prioridad para esta fase: Gestión Cultural en Sitios de Memoria, Archivos, Gestión Patrimonial y Planificación Estratégica. Se realizó con una Jornada Nacional a la que asistieron 55 representantes de agrupaciones, y una fase de seguimiento que cerró con la certificación en el marco del Encuentro Nacional de Sitios de Memoria, en diciembre. Durante ambos ciclos, se desarrolló un proceso de sistematización para elaborar un material pedagógico de consulta para la gestión de los Sitios de Memoria, que fue publicado y distribuido a nivel nacional a agrupaciones y otros actores relevantes de memoria, también se encuentran en formato digital.<sup>5</sup>

El **Tercer Ciclo de Formación en Gestión Cultural con Sitios de Memoria** se realizó el 2018, en el marco del proceso programático desplegado en el periodo de tres años. Para este ciclo, se estableció una Mesa de Trabajo de Formación —al igual que en los ciclos anteriores— con la Red de Sitios de Memoria, Consejo de Monumentos Nacionales, Archivo Nacional, la Catedra de Derechos Humanos de la Universidad de Chile y profesionales especializados/as invitadas, como Sandra Raggio, desde Argentina, de la Comisión Provincial por la Memoria, y Fundación Aracataca de Chile.

Los contenidos específicos fueron: Educación en Derechos Humanos y Pedagogía de la Memoria, creación/mediación artística y memoria y profundización en las dimensiones de las políticas públicas y Sitios de Memoria. Junto con esto, se elaboró y aplicó el Cuadernillo “Pedagogía de la Memoria. Experiencia de aprendizaje: Mediación en sitios-lugares de Memoria”. Elaborado por Área de Educación de Estudios Sociales CIDPA- Valparaíso.

5 <http://www.cultura.gob.cl/publicaciones/guia-gestion-memoria>

El **Cuarto Ciclo de Formación en Gestión Cultural con Sitios de Memoria** (2019) cumplió con un sentido de continuidad y profundización de las necesidades formativas de los ciclos formativos precedentes, orientándose hacia al fortalecimiento organizacional vinculado a los retos de gestión de los Sitios de Memoria, especialmente en la sustentabilidad. Se definieron las siguientes temáticas y sus respectivos talleres: Enfoque de género y generación, impartido por Núcleo de Metodologías Participativas Senti-Pensante de Universidad de Chile; Materiales pedagógicos de Educación Artística con la exposición de Christian Báez, profesional del Departamento de Educación y Formación de Artes y Cultura; Formación de públicos, facilitado por Paulina Urrutia, destacada actriz nacional y ex Ministra Presidenta del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, y Construyendo Planes de Gestión de Sitios de Memoria con Astrid Oyarzún y Raúl Irrazabal de equipo CIDPA de Valparaíso.

El **Quinto Ciclo de Formación en Gestión Cultural con Sitios de Memoria**, en 2020 (modalidad virtual), tuvo el objetivo de actualizar y profundizar los contenidos abordados en espacios formativos anteriores, puesto que es el último del ciclo de instalación institucional de apoyo al fortalecimiento de las capacidades de gestión cultural de los sitios de memoria. Se implementa en la etapa de cierre instalación del desarrollo programático vinculante con las agrupaciones de derechos humanos para establecer desde una perspectiva de co-construcción participativa de las líneas de acción y sus sentidos metodológicos para la activación artístico y cultural en la perspectiva de la contribución de la reparación simbólica, colectiva y la promoción de una cultura de derechos humanos. Fundamentalmente, constituye un momento evaluativo que permite identificar y sistematizar los aprendizajes asumiendo logros, dificultades y los desafíos de cinco años de implementación para proyectar una etapa de consolidación basada en un proceso creativo, cultural y activo basado en la colaboración y el trabajo en redes.

Los talleres desarrollados fueron los siguientes: Aprendizajes de género y generación, por Núcleo de Metodologías Participativas Senti- Pensantes de Universidad de Chile; Trabajo en equipo y resolución de conflictos elaborado por Luis Bustos, adaptado y facilitado por Carlos Acevedo del Colectivo de Educación Popular Paulo Freire; Arte, Memoria, Derechos Humanos una Alianza Indestructible, facilitado por Fundación Aracataca; Gestión Cultural, Mariela Llancaqueo de Fundación Víctor Jara; Archivos y Derechos Humanos: Conceptos Fundamentales, Procesos y Herramientas Técnicas de Apoyo, equipo del Archivo Nacional; Gestión Patrimonial por Pablo Seguel del Consejo de Monumentos Nacionales y Educación en Derechos Humanos y Pedagogía de la Memoria, impartido por Karen Cea de la Catedra de Derechos Humanos de Universidad de Chile, y Sandra Raggio de Comisión Provincial por la Memoria de Argentina.

## Estructura del cuaderno pedagógico

El presente cuaderno pedagógico consta de 5 capítulos, los que se organizan de la siguiente manera:

1) **Gestión cultural en organizaciones de derechos humanos y sitios de memoria, que se divide en dos partes:** a) **Gestión cultural**, en donde se explica qué ha sido la gestión cultural para los sitios de memoria y las organizaciones de derechos humanos, qué elementos son necesarios para el desarrollo de la gestión cultural en los sitios de memoria y organizaciones de derechos humanos y qué conceptos y ámbitos se aplican al desarrollo de la gestión cultural en sitios de memoria y organizaciones de derechos humanos; y b) **Formación de públicos y audiencias**, que plantea posibilitar el desarrollo de públicos para organizaciones de derechos humanos y memoria, para fomentar el acceso y participación de personas en espacios culturales, particularmente en los sitios de memoria y asimismo, fomentar las capacidades de gestión y mediación cultural por parte las organizaciones anteriormente mencionadas, facilitando el desarrollo de actividades de creación, promoción, mediación, difusión, formación y circulación en el ámbito de acceso a los espacios culturales, particularmente en sitios de memoria. La presente guía fue construida en base a contenidos de los documentos “Guía de Gestión Cultural en Sitios Memorias del año 2018; y Taller: Gestión Cultural con Sitios de Memoria, del año 2021. El escrito se nutrió de los aprendizajes y la información proporcionada por las y los facilitadores de los distintos ciclos de formación, así como del equipo de la Unidad de Cultura, Memoria y Derechos Humanos. Además, de los contenidos del Cuadernillo pedagógico del quinto ciclo de formación en gestión cultural con sitios memorias, del año 2021; y se consultó al libro Desarrollo y formación de públicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, del año 2021.

2) **Aproximaciones a la gestión patrimonial de sitios de memoria como patrimonio de derechos humanos**, también dividido en dos partes: a) **Gestión de declaratorias de los sitios de memoria**, en donde se traza la importancia en que los equipos técnicos, organizaciones e instituciones de la sociedad civil conozcan cómo poner en valor el sitio al que pertenecen y cómo relevan su importancia social, potencial educativo y sentido de reparación para las víctimas. Además, se da a conocer los principales conceptos y acciones en torno a la gestión patrimonial para la capacitación de organizaciones de memoria y derechos humanos que se encuentren o estén próximas a trabajar con patrimonio. Y b) **Gestión de archivos de memoria**, donde se expresan las aportaciones teóricas y prácticas asociadas al desarrollo de la puesta en valor de la memoria y los derechos humanos en el Chile reciente; se plantea como objetivos posibilitar el conocimiento de las nociones básicas de organización y tratamiento de documentos para

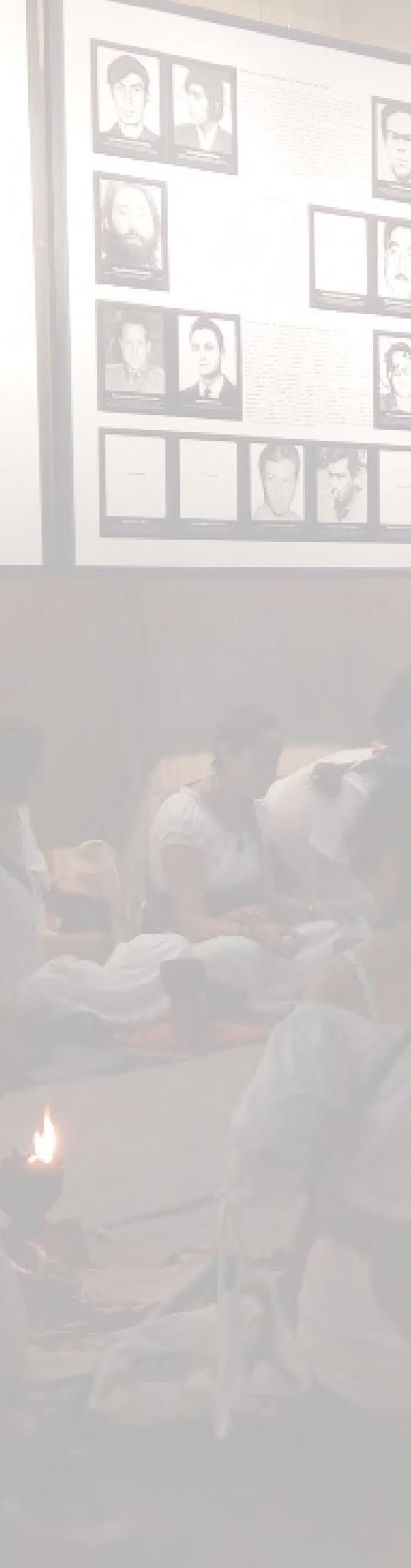
agrupaciones de derechos humanos y sitios de memoria; y también, el otorgar los conocimientos mínimos de conservación documental para agrupaciones de derechos humanos y sitios de memoria. El capítulo fue construido en base a documentos incluidos en el Cuadernillo pedagógico del quinto ciclo de gestión cultural en sitios de memoria del año 2021, realizado por Pablo Seguel, profesional del Consejo de Monumentos Nacionales y Guía de Gestión Patrimonial del año 2018. Asimismo, se nutrió de los aprendizajes e información proporcionada por las y los facilitadores de distintos ciclos de formación. Asimismo, se utilizaron para construir este capítulo la Guía de Gestión Cultural de Sitios de Memoria: Archivos (2018), editado por Loreto López con contenidos facilitados por José Fernández y Marcela Morales Equipo de Trabajo del Archivo Nacional de Chile y el Taller: Archivos y Derechos Humanos, conceptos fundamentales, procesos y herramientas. Técnicas de apoyo. Realizado por Marcela Morales, José Fernández, David Padilla, Julieta Mandiola y Natalia González (Equipo de Trabajo del Archivo Nacional de Chile. Servicio Nacional del Patrimonio Cultural. Ministerio de las Artes, las Culturas y el Patrimonio).

3) **Guía Pedagógica de la Memoria:** mediación en sitios de memoria, este capítulo solo consta de una parte en donde se plantea como objetivos: presentar herramientas conceptuales y metodológicas en torno a Sitios de Memoria y Pedagogía de la Memoria; y problematizar la Pedagogía de la Memoria desde las experiencias de activación y gestión de los sitios de memoria. El capítulo fue construido fundamentalmente a partir de la experiencia desarrollada en el Tercer Ciclo de Formación del año 2018, elaborada y facilitada por CIDPA (Raúl Irrazabal y Astrid Oyarzún), y en el segundo y el quinto ciclo facilitados en conjunto por Sandra Raggio, de la Comisión Provincial por la Memoria de Argentina, y Karen Cea, coordinadora ejecutiva de la Cátedra de Derechos Humanos de la Universidad de Chile.

4) **Dinámicas organizacionales en agrupaciones de derechos humanos y sitios de memoria.** Este apartado consta de dos puntos: a) **Género y generación**, subcapítulo que invita a la reflexión sobre las formas como hemos desarrollado las relaciones internas en nuestra organización, para visibilizar aquellos elementos que obstaculizan las nuevas posibilidades de trabajo articulado, comunitario, participativo e inclusivo que permite dinamizar el trabajo colaborativo desde un análisis de nuestras prácticas cotidianas. Fue elaborado por el Núcleo Senti-Pensante de Metodologías Participativas de la Universidad de Chile, cuyo equipo lo componen: Claudio Duarte, Canela Bodenhofer, Diana García, Natalia Díaz, Bran Montiel, Felipe Cruz y Sofía Monsálvez, basados en los a talleres de Aprendizajes de Género y Generación del cuarto y quinto ciclo de Formación en Gestión Cultural en Sitios de Memoria. b) **Trabajo en equipo y resolución de conflictos**, texto donde se presentan elementos conceptuales referentes al trabajo en equipo y a la

resolución de conflictos, a la vez que se sugieren algunos ejercicios de intercomunicación; lo que apunta a establecer, a nivel grupal, el estado de confianza e integración y promueven, a nivel personal, el desarrollo de a tributos que favorezcan las fortalezas del grupo. También, basado en el Cuadernillo pedagógico del Quinto Ciclo de Formación en Gestión Cultural con Sitios de Memoria (2021), correspondiente a talleres a cargo de Luis Bustos y Carlos Acevedo, respectivamente.

5) **Planes de gestión en sitios de memoria**, apartado y capítulo final que tiene como propósito el guiar el diseño de planes de gestión de sitios de memoria con Enfoque Basado en Derechos Humanos (EBDH), y buscar proporcionar elementos teóricos y prácticos que permitan a las organizaciones de derechos humanos elaborar planificación estratégica. Este capítulo se cimentó en base a los contenidos de los documentos *Construyendo Planes de Gestión de Sitios de Memoria con Enfoque Basado en Derechos Humanos* (Área de Educación Centro de Estudios Sociales, CIDPA 2019 Raúl Irrazaval y Astrid Oyarzún; y *Planeación Estratégica*, Loreto López, 2019). El primero forma parte del Cuadernillo del cuarto ciclo de formación cultural en sitios de memoria; en tanto, el segundo fue integrado a la Guía de gestión cultural en sitios de memoria del año 2018.



# Gestión cultural en organizaciones de derechos humanos y sitios de memoria



## 1a. Gestión cultural en organizaciones de derechos humanos y sitios de memoria<sup>1</sup>

### Gestión cultural

#### 1. Introducción

En la práctica, la gestión cultural ha sido para los sitios de memoria y las organizaciones de derechos humanos una estrategia mediante la cual han desarrollado sus objetivos de promover el respeto de los derechos humanos y construir una memoria activa. Si bien existe un vasto desarrollo conceptual sobre los propósitos y fundamentos de los sitios de memoria, el ámbito más bien operativo donde confluyen la gestión cultural y la promoción de los derechos humanos está siendo objeto de sistematización desde hace pocos años. Por ello, este capítulo busca problematizar el concepto de gestión cultural y mostrar cómo se encuentra presente, en alguna medida, en todo el proceso de generación y acción de un espacio o sitio de memoria, desde su marcación hasta su administración permanente. Además, el capítulo busca ser un insumo que ayude al desarrollo de la gestión cultural en este ámbito y en el marco del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio y de sus políticas culturales.

1 La presente guía se construyó en base a los contenidos de los documentos Guía de Gestión Cultural en Sitios de Memoria del año 2018; y Taller: Gestión Cultural en Sitios de Memoria, que es parte del *Cuadernillo Pedagógico del Quinto Ciclo de Formación en Gestión Cultural con Sitios de Memoria* del año 2021. Además, el escrito se nutrió de los aprendizajes y la información proporcionada por las y los facilitadores de los distintos ciclos de formación, así como del equipo de la Unidad de Cultura, Memoria y Derechos Humanos.

## 2. Objetivos

- Identificar elementos necesarios para el desarrollo de la gestión cultural en sitios de memoria y organizaciones de derechos humanos.
- Conocer conceptos y ámbitos aplicados al desarrollo de la gestión cultural en sitios de memoria y organizaciones de derechos humanos.

### EXPRESIÓN CREATIVA

tú haces un recorrido por un sitio de memoria, cualquiera, y es tan fuerte la experiencia emocional, lo que te transmite el relato de lo allí ocurrido, que uno queda con algo dentro y es necesario cerrar eso y convertirlo en una experiencia virtuosa y no terrorífica y «horrorizante», que te deje marcada, con mucha tristeza y todo. Ahí siento que son tan importantes las herramientas artísticas, que es tan importante sacar eso que está dentro de ti y expresarlo de alguna manera, y expresarlo de una manera creativa, eso tiene que ver con las artes, poder cerrar ese ciclo, poder sacarlo de ti y verlo fuera.

(Paola Lara, Fundación Aracataca Creaciones).

—No pueden ser solo un número... una cifra.

—Detrás de la cifra no cabe más que el nombre, y no hay lugar para el hombre.

—Y para el dolor de quienes lo amaron.

—Queremos sentirlos presentes.

—Llamarlo por el nombre con que los saludábamos cada día.

(Isidora Aguirre, Retablo de Yumbel).

### ARTE Y MEMORIA

El arte es el que te hace pensar, te hace reflexionar, te hace recordar, entonces sin arte no hay memoria. (Héctor Marín Rosel, presidente de la Agrupación de Familiares de Ejecutados Políticos y Detenidos Desaparecidos de Iquique y Pisagua).



## 3. Reflexiones conceptuales

### 3.1. Gestión cultural

La Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales, realizada en Ciudad de México en 1982, definió que la cultura puede considerarse como:

El conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o grupo social. Ello engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias.

Esta ha sido, precisamente, una de las definiciones más difundidas de cultura y de la que han surgido, en lo primordial, las políticas y acciones para el sector cultural. Las políticas culturales (2017-2022) diseñadas bajo el alero institucional del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (MINCAP)<sup>2</sup> sitúan en el centro el concepto de **ciudadanía cultural**, cuya incorporación obedece a la necesidad de contribuir a la **plena participación de individuos y comunidades en la creación, disfrute y distribución de los bienes y servicios culturales**. De este modo, al reconocer a la ciudadanía como interlocutora legítima, la lógica de provisión de servicios se transforma y se reconstruye como un **enfoque de derechos** que instala al Estado como garante de su

2 El Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (MINCAP), creado a partir de la Ley N°21.045 del 2018, da vida a la Subsecretaría de las Culturas y las Artes, la Subsecretaría del Patrimonio Cultural y el Servicio Nacional del Patrimonio Cultural. Agrupa en una sola entidad a los antiguos Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM), y el Consejo de Monumentos Nacionales (CMN). Además, la nueva institucionalidad cultural también reúne a organismos públicos como el Archivo Nacional (AN) y el Centro Nacional de Conservación y Restauración (CNCR).

El MINCAP está regido por los **principios de diversidad cultural; democracia y participación; reconocimiento cultural de los pueblos indígenas; respeto a la libertad de creación y valoración social de creadores y cultores; reconocimiento a las culturas territoriales; respeto a los derechos de cultores y creadores y memoria histórica**. Su principal objetivo es generar el diseño, formulación e implementación de políticas, planes y programas que contribuyan al desarrollo cultural y patrimonial de manera armónica y equitativa en todo el territorio nacional.

cumplimiento. Por consiguiente, el Estado y su institucionalidad cultural se adscriben al **principio de memoria histórica**, consistente en:

Reconocer a la memoria histórica como pilar fundamental de la cultura y del patrimonio intangible del país, que se recrea y proyecta a sí misma en un permanente respeto a los derechos humanos, la diversidad, la tolerancia, la democracia y el Estado de Derecho.

Este principio está presente en la totalidad de las políticas culturales regionales y se expresa en cuatro de objetivos estratégicos de especial relevancia para comprender la articulación entre gestión cultural y sitios de memoria; tales objetivos estratégicos son (CNCA, 2017):

1. Reconocer y valorizar los diversos procesos de construcción y transmisión de memorias a través de distintos lenguajes y prácticas artísticos culturales.
2. Promover espacios para la investigación, el acopio y archivo de formas artísticas de construcción memorial.
3. Fortalecer la transmisión intergeneracional de las memorias, con énfasis en el rol de los adultos mayores.
4. Fomentar acciones de recuperación, preservación, gestión e investigación de espacios de memoria y centros de documentación que, en el contexto de los derechos humanos, promuevan la memoria histórica.

De esta forma, tanto el contexto institucional como las definiciones, políticas y estrategias planteadas conducen a una primera configuración de la gestión cultural en su aproximación a los derechos humanos y la memoria histórica. De acuerdo con tal configuración, la gestión cultural de espacios/sitios de memoria implicará desarrollar diversas y disímiles capacidades de acción.

En efecto, la gestión cultural se propone como aquella posibilidad amplia y compleja de hacer posible y visible las distintas expresiones humanas que emanan de procesos sociohistóricos en permanente actualización. Esta acción de hacer visible, significa movilizar distintos recursos subjetivos y materiales para potenciar la creatividad, articular distintas expresiones artísticas y actores para contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas y para mantener en el tiempo los espacios-sitios-lugares (públicos y privados) donde se materializa la gestión cultural como provocadora, animadora y transformadora de

las distintas relaciones humanas, organizacionales e institucionales que se entrecruzan en la sociedad<sup>3</sup>.

### 3.2. Sitios de memoria y gestión cultural

De los 1.132 espacios en Chile donde se realizaron tratos crueles, inhumanos y degradantes<sup>4</sup> desde 1973 a 1990, oficialmente están reconocidos 802 que son aquellos que cuentan con el conjunto de datos considerados como necesarios para permitir su cabal identificación<sup>5</sup>. Adicionalmente, y debido a que no existe en la ley la tipificación específica de sitios de memoria, 42 de estos espacios han sido declarados como Monumento Histórico (hasta julio del 2021, según la Secretaría Técnica del Consejo de Monumentos Nacionales). Esto ha sido posible, principalmente, gracias a la gestión de agrupaciones de derechos humanos que han liderado los procesos para sus declaratorias. De todos los centros de detención, tortura y exterminio, solamente 20 están recuperados.

3 Para el Instituto de Políticas Públicas en Derechos Humanos la gestión cultural ofrece a los sitios de memoria recursos que posibilitan la evocación de los «hechos ocurridos, promover la reflexión y el debate, y aportar a la construcción de memorias relativas a lo sucedido». Según el mismo organismo, con independencia de las decisiones respecto a la preservación del sitio o a las intervenciones museográficas que se realicen en él, es recomendable que:

**Los sitios trabajen a partir de actividades diversas que incluyen la investigación, la señalización, los recorridos y visitas guiadas, presentaciones artísticas, talleres y seminarios. (IPPDH-MERCOSUR, 2012).**

4 En el marco del Decreto N° 808 del 7 de octubre de 1988 que promulga la Convención contra la Tortura y otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes, adoptada por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas. En las cifras señaladas no se contabilizan memoriales y esculturas erigidos como medida de reparación obligatoria por parte del Estado.

5 Revisar catastro de sitios de memoria de la Subsecretaría de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos en <https://memoriahistorica.minjusticia.gob.cl/catastro-sitios-de-memoria/>

En las cifras señaladas no se contabilizan memoriales y esculturas erigidas como medida de reparación obligatoria por parte del Estado.

Los lugares que hoy en día se reconocen como sitios y/o espacios de memoria son el resultado de un proceso sostenido de marcación y significación<sup>6</sup>. Esto quiere decir que son producto de una acción colectiva (muchas veces de índole artística) en torno a un espacio físico que se considera significativo y/o emblemático para recordar y reconocer las violaciones a los derechos humanos, ocurridas durante la dictadura, como un acontecimiento central que no puede ser omitido u olvidado en el presente. (Romero, 2009, p.12).

Los sitios de memoria también se relacionan con el cumplimiento de las políticas culturales y las obligaciones del Estado en material de reparación simbólica, son espacios culturales que permiten problematizar y aprender de los traumas sociales generados durante la dictadura cívico militar. Uno de los aspectos transversales en la materia es la gestión cultural. La gestión cultural cumple un rol fundamental en todo ese proceso, desde la marcación de un sitio de memoria, que sucede a partir de acciones específicas en un espacio determinado, muchas veces a través expresiones artísticas, hasta el poder de convocatoria que generen quienes están a cargo de su administración una vez recuperado. Esto es relevante, ya que en el caso chileno, particularmente, los sitios y lugares de memoria surgen en primera instancia desde la sociedad civil y la gestión cultural que se realiza es la que le aporta a su identificación social.

Al respecto, Mariela Llancaqueo, facilitadora del quinto ciclo de Gestión Cultural con Sitios de Memoria, señala:

Tú puedes hacer actividades sin tener el sitio, pero estar generando redes de apoyo o grupos de apoyo que van a estar en tus actividades por la recuperación, por la señalización y que después van a ir cuando recuperes el sitio. No es una cosa u otra, puedes seguir haciendo trabajos sin tener el sitio pero vas informando y convocando a más gente sin la necesidad de recuperar.

6 La marcación de un sitio/lugar de memoria se entenderá como el proceso y desarrollo de acciones de los sitios/espacios que dan como resultado la identificación socio-espacial del sitio a múltiples actores.

### 3.2.1. Caso Estadio Chile-Estadio Víctor Jara, pasaje Arturo Godoy, comuna de Estación Central, Santiago

Un ejemplo interesante de gestión cultural en un sitio de memoria lo constituye el Estadio Chile-Estadio Víctor Jara. Esta experiencia grafica como las expresiones culturales que se manifiestan en el arte se ponen al servicio de las distintas funciones, procesos y objetivos que se plantean los sitios o lugares de memoria.

El proceso de este sitio ha tenido los siguientes momentos destacados:

- En 1991 se organizan las primeras jornadas «Canto Libre. Jornadas de Purificación», un acto político cultural con intervenciones artísticas de diversa índole (música, pintura, danza, teatro) que permitió un trabajo colectivo entre personas y organizaciones que querían hacer del Estadio un espacio para recordar y reconocer.
- Estas jornadas iniciaron la marcación o señalización de ese espacio como un sitio/lugar de memoria.
- En primera instancia, se pensó crear en el Estadio, un Centro de Cultura Popular centrado en la formación artística. Si bien no fue posible realizar esto en el Estadio, se creó alternativamente otro sitio, llamado Galpón Víctor Jara.

### 3.2.2. Gestión cultural, memoria y reparación simbólica

En los sitios o lugares vinculados a la memoria de la violencia política desplegada por la dictadura cívico militar chilena, la gestión cultural se ha basado en una **conceptualización de la cultura** en un doble sentido. Por una parte, entendida como un conjunto de valores y prácticas que se espera promover al interior de la sociedad para incorporar el respeto a los derechos humanos; y por otra, como un conjunto de expresiones estético-simbólicas por medio de las cuales sea posible fortalecer esa cultura de los derechos humanos.

La memoria asociada a cada sitio de memoria, en tanto práctica social de recuerdo personal y colectivo, es la orientación y materia fundamental para la gestión cultural, pues en ella se expresa la particular aproximación que cada espacio propone hacia el pasado y la relación de este con las circunstancias del presente.

Así, la gestión cultural en sitios o lugares de memoria puede entenderse como **el conjunto de estrategias y herramientas que faciliten el acceso y comprensión** de los valores asociados a estos, en sus dimensiones

históricas, materiales, estéticas y simbólicas. Para ello es imprescindible que la gestión cultural se desarrolle en concordancia con los principios éticos y políticos que los sitios o lugares de memoria han definido para su acción en la sociedad y con los fines a los que buscan contribuir, en los contextos en los que se insertan.

Los sitios o lugares de memoria son escenario de múltiples acciones y procesos, entre ellas, actividades artísticas y conmemorativas. En su conjunto, estas actividades pueden entenderse como mecanismos que, mediante sus lenguajes particulares, posibilitan la elaboración y la reconstrucción de la experiencia y, por tanto, aportan desde el punto de vista de la **reparación simbólica**. A la vez, estas acciones artísticas culturales, han sido utilizadas para la marcación y recuperación de ex-recintos de detención, tortura y exterminio, para su posterior gestión y transformación en sitios de memoria.

En el contexto de la realización de actividades culturales abiertas a la comunidad con el objetivo de conmemorar, reparar, transmitir la memoria del lugar y promover una cultura de respeto de los derechos humanos, la gestión cultural en un sitio/lugar de memoria enfrenta el desafío de la mediación entre los públicos, audiencias y memorias vinculadas a ese espacio<sup>7</sup>. De esta forma, se concibe a partir del contexto específico en la cual se desarrolla, abarcando lo social, lo cultural, lo institucional, lo nacional e internacional, entendiéndose como un espacio que busca ciertos fines, para lo cual se consideran principios como los derechos humanos, la justicia, la solidaridad, el reconocimiento, la reparación, la reconciliación, la memoria, la historia y la empatía.

También como elementos de contexto y antecedentes centrales para la gestión cultural, es preciso considerar las definiciones o ámbitos conceptuales de los **derechos culturales**, el **territorio**, la **identidad cultural** y las **identidades culturales**<sup>8</sup>.

7 Para profundizar en la diferencia entre estos conceptos, se invita a revisar el capítulo Formación de públicos y audiencias.

8 Para ampliar las posibilidades de participación e inclusión dentro de los procesos de gestión cultural, cabe hacer reconocimiento de las distintas posibilidades de comprender, hacer y reproducir la cultura como un campo de experiencias que integra las distintas prácticas, experiencias particulares e identidades de quienes se permean de una determinada cultura y, con ello, hacer visible como aspecto legítimo de los derechos de participación cultural, las diversidades propias de esta.

### Derechos culturales

En el marco de la Declaración Universal de Derechos Humanos, los derechos culturales se enfocan en el disfrute de la cultura y de sus componentes en condiciones de igualdad, dignidad humana y no discriminación.

### Territorio cultural

Conjunto de relaciones sociales que dan origen y, a la vez, expresan una identidad y un sentido compartido entre actores distintos que coexisten en un espacio geográfico.

### Identidad cultural e identidades culturales

Es la apropiación distintiva de ciertos repertorios culturales que se encuentran en el seno de las sociedades y que permiten la construcción de diferencias entre grupos de la sociedad.

Dentro del marco de los derechos y posibilidades de hacer gestión cultural para los sitios/lugares de memoria, es imprescindible plantearse e identificar los fines que buscan y cómo la gestión cultural y sus herramientas pueden facilitar alcanzar tales fines. En este sentido, las interrogantes de partida son:

*¿Qué buscamos cuando emprendemos una acción/proceso o proyecto cultural?*

*¿Qué efectos queremos producir en la comunidad espectadora, en los participantes o de quienes hacen parte de la historia del sitio/lugar?*

*¿Qué cambiar o mejorar en la comunidad respecto del sitio/lugar o espacio?*

A la vez, es importante incorporar y definir ciertos elementos constitutivos que permeen los objetivos para la gestión cultural: **sensibilizar, difundir, educar, permanecer, ser referente, aportar a la dinámica cultural local, involucrar**. Para cada objetivo es posible definir herramientas en particular.

### 3.3. El gestor o gestora cultural en sitios/lugares de memoria

En el campo de la gestión cultural podemos encontrar distintas figuras que encarnan la unidad activa que hace movilización de los distintos recursos disponibles o por adquirir, en pos del alcance de una determinada iniciativa, acción o proyecto. Esta figura se coordina y asocia con distintas dimensiones de acción que fortalecen su acción:

establece estrategia y política de desarrollo de una organización; define objetivos y finalidades a desarrollar (...) de proyecto, de visión; combina recursos disponibles: humanos, económicos, materiales, etc., Aprovecha las oportunidades de su entorno; desarrolla un conjunto de técnicas para el buen funcionamiento de una organización (...) de relación con el exterior. Es capaz de adaptarse a las características del contenido y sector profesional de su encargo. (Martinell, 2001).

Por otra parte, el y la gestora cultural desarrolla distintas actividades y encarna de modo activo roles propios que se expresan en la generación de procesos de coordinación de distintos recursos materiales, subjetivos y económicos que se relacionan con su actividad. Es quien hace observación y registro actualizado de las necesidades propias de un espacio, grupo u organización; construye y organiza la producción cultural, trabaja en los procesos administrativos de los proyectos y su labor se establece en directa relación con las necesidades situadas donde se aloja. Es en concreto, quien da forma a los distintos procesos colaborativos, conceptos, sentidos y objetivos para la generación de bienestar colectivo (Vich, 2018).

El gestor es también el germinador. Y esto vale tanto para el campo de la cultura como forma integral de vida como para el uso restringido más propio del sector cultura: el gestor requiere una creatividad análoga a la del artista. Un gestor cultural sin creatividad es menos que un burócrata. (Olmos, 2008).

En resumen, y a partir de los aportes de Víctor Vich (2018), se plantea que la actoría que asume la gestión cultural debe desarrollar, al menos, cuatro habilidades: etnográficas, curatoriales, militantes y administrativas<sup>9</sup>.

En este sentido, Emiliano Fessia, director del Espacio para la Memoria y la Promoción de Derechos Humanos, ex CCD «La Perla» de Córdoba, dice que la dificultad frente a la gestión de los sitios de memoria no tiene que ver tanto con problemas de administración de recursos, sino más bien con «la necesidad de creatividad a la que nos enfrentamos cotidianamente para lograr los objetivos que nos planteamos.» (Fessia, 2011). El desafío del gestor/a cultural de un sitio de memoria es lograr la mediación entre los distintos actores y memorias vinculadas al sitio. Desarrollar metodologías atractivas y participativas para desarrollar el programa de actividades conmemorativas, culturales y artísticas y llegar con ellas a públicos diversos interesados en conocer la historia del lugar desde un punto de vista distinto. En este sentido, si bien como plantea Fessia el problema central no es la administración, sí es un

9

#### Etnógrafo/a

Para gestionar un espacio es necesario conocer muy bien a las comunidades involucradas en dicho espacio. En otras palabras, tener claro un diagnóstico sobre que ocurre en las comunidades, dónde están sus ejes de poder, sus desigualdades y nudos conflictivos.

#### Curador/a

Los/las gestores culturales deben ser capaces de construir narrativas, es decir, reconocer los elementos asociados a la identidad del territorio y ser capaz de articularlos en una narrativa, proponiendo una forma de entender un suceso. Esta habilidad se relaciona con la búsqueda de objetivos a largo plazo. Es decir, que la gestión cultural sea entendida como un proceso que va generando avances para un objetivo mayor que se relaciona con la transformación de las formas y prácticas de las personas.

#### Militante

Esta habilidad se relaciona con la búsqueda de objetivos a largo plazo. Es decir, que la gestión cultural sea entendida como un proceso que va generando avances para un objetivo mayor que se relaciona con la transformación de las formas y prácticas de las personas.

#### Administrador/a

Muchas veces esta habilidad es la única que se entiende dentro de la gestión cultural, sin embargo, esta es una más que se relaciona con la elaboración de proyectos y los pasos a seguir para la concreción del proyecto, por ejemplo, la búsqueda de financiamiento.

punto importante que se debe considerar, en tanto, «la gestión avanza sobre un proceso administrativo, más allá de la racionalización de los recursos, con una proyección y movimiento continuo tanto de los objetivos, planes, actividades y tareas emprendidas para cumplir el fin». (CNCA, 2009). Lo que se requiere entonces es capacitar a los sitios para que utilicen la gestión cultural como herramienta que contribuya con los diversos objetivos de cada sitio: marcación y recuperación de los espacios, difusión de las memorias e historias vinculadas al lugar y que se quieran transmitir al resto de la sociedad, entre otras.

#### 3.4. ¿Qué se necesita para realizar la gestión cultural?

Así como la cultura es histórica y situada, la gestión cultural también lo es, sin embargo, muchas veces es entendida de manera más bien rígida, como si hubiese una sola forma de llevarla a cabo, sin pensar con detención en el contexto en el cual se está desarrollando dicha gestión y con qué finalidad. Esto es especialmente importante en el caso chileno, ya que cada espacio cultural o sitio de memoria tiene una forma de funcionamiento muy diferente al otro, por ejemplo, si se comparan los centros culturales que operan en términos nacionales, como por ejemplo el Centro Cultural Gabriela Mistral, con aquellos que operan con un alcance regional, como es el caso del Parque Cultural de Valparaíso, actual sitio de memoria.

Por otro lado, esta descontextualización con que es abordada la gestión cultural hace que esta se piense «de adentro hacia afuera», es decir, el espacio cultural o sitio de memoria se *mira a sí mismo* y se autoanaliza para desarrollar la gestión, sin preguntarse mayormente por el territorio en el cual se inserta, así como también sin cuestionarse el *para quién* se está existiendo y/o trabajando.

Preguntarse por el **para qué y para quién se desarrollan las actividades culturales** permite definir qué tipo de gestión cultural se realizará y qué manera será adecuada, por ejemplo, para que el sitio o espacio de memoria sea percibido de cierta manera e invite a participar de él al grupo de personas que se desea convocar. Quizá esa sea, en definitiva, la vocación primordial de un espacio público y de un espacio cultural, invitar a la ciudadanía a hacerse parte cotidiana de la memoria y convertirla a ella, y al espacio, en experiencias de vida.

Para ello, resulta fundamental ante un proceso de gestión cultural que las organizaciones se vinculen con su territorio y con quienes lo

constituyen, así como también con la memoria reciente y los sucesos coyunturales relacionados con los objetivos y misión que se haya planteado el sitio o lugar de memoria.

#### 3.5. Cómo realizar gestión cultural

##### 3.5.1. Asociarse y promover la participación

Una vez que el sitio o lugar de memoria conoce y tiene definido su posicionamiento en la gestión cultural es imprescindible desarrollar la asociatividad con otros actores/actrices para así facilitar la coordinación de objetivos, la conjunción de experiencias y la colaboración con otras organizaciones, agrupaciones e instituciones cuyos propósitos sean similares o compatibles con los que cada sitio o lugar de memoria ha definido para su gestión interna y externa.

De manera sintética, se pueden distinguir los principales tipos de actores/actrices con los cuales se podría asociar el sitio/lugar en una primera instancia:

**Tabla 1.** Tres tipos de actores/actrices con los cuales asociarse

###### Pares

- Otros sitios de memoria con igual o distinta trayectoria en gestión cultural. Nacionales o extranjeros. Destacando la Red de Sitios de Memoria

###### Organismos públicos o privados

- De la sociedad civil
- Organismos del Estado o entidades estatales
- Organismos internacionales

###### Instituciones formadoras o de difusión

- Programas de formación e investigación
- Universidades y centros educativos
- Espacios de difusión: congresos, conferencias, sistemas comunicativos internos y medios de comunicaciones propios o externos

#### HABLANDO EN LOS MUROS

Para nosotros los murales han sido muy importantes dentro de la parte artística.

Nosotros hicimos un gran mural por fuera del sitio para visibilizarlo y para hablar con los vecinos. Hicimos una capacitación con la comunidad y además hubo talleres con el mismo pintor a los muchachos que están presos. (Shaira Sepúlveda, Corporación Tres y Cuatro Álamos).

El desarrollo de un trabajo asociativo con otras organizaciones e instituciones ofrece oportunidades para **mejorar la gestión** y facilitar el **crecimiento organizativo**; también permite aumentar las posibilidades de construir **equipos interdisciplinarios** al servicio de un fin en común y, por último, ofrece la posibilidad de **compartir experiencias** ganadas en diversos ámbitos. En este punto destaca la Red de Sitios de Memoria, que asume el compromiso de trabajar por la recuperación de todos los sitios que fueron sede de crímenes contra la humanidad, colaborando en la búsqueda de financiamiento estatal para el desarrollo de proyectos y aportando en la construcción de una política pública en memoria y derechos humanos.

La asociatividad, al suponer la articulación e interacción con actores/actrices afines, puede orientar la acción del sitio o lugar de memoria a **procesos de participación<sup>10</sup>** con quienes haya buscado vincularse.



Arpilleras de la memoria; taller de Memoria Histórica sobre la Cárcel de Mujeres del Buen Pastor de Valparaíso, Parque Cultural de Valparaíso, año 2016.

<sup>10</sup> **Participación social:** agrupación de personas de nuestro barrio, sector, localidad, población o territorio, que buscan defender intereses sociales. // **Participación ciudadana:** intervención de diversas personas en actividades públicas, en tanto portadores de intereses sociales. Implica relacionarse con el Estado y sus políticas, programas y proyectos.

Cabe señalar que el principio de participación ha permeado, desde la década de los 90, las definiciones en políticas públicas y ha sido ratificado el año 2011 con la promulgación de la Ley N° 20.500, sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública.

### 3.5.2. Identificar las dimensiones de la gestión cultural

Un segundo momento por el cual la organización transita consiste en reconocer el conjunto de dimensiones que estructuran su acción y el campo donde se materializa su actividad.

Al encontrarnos en un medio social permeado por múltiples posibilidades de socialización, interacción y construcción cotidiana de modos de convivencia, reconocer e incorporar aspectos sociales, éticos, políticos y operativos para nuestra gestión cultural en el sitio de memoria hace necesario considerar los siguientes elementos orientadores y que caracterizan la gestión cultural como cuatro dimensiones o ámbitos de acción:

**Figura 2.** Las cuatro dimensiones de la gestión cultural:



Fuente: Guía para la gestión de proyectos culturales (CNCA, 2009).

### 3.5.3. Elaborar una articulación de actores

Para materializar una ruta que permita obtener resultados óptimos dentro de la gestión cultural del sitio o lugar de memoria, debemos ocuparnos constantemente de generar una dinámica articuladora que involucre a los distintos actores y actrices. Articular implica una disposición abierta y auto reflexiva, orientada a incluir a otras organizaciones que permitan enriquecer, para los distintos momentos de un proceso de gestión, nuestro acervo crítico, participativo, técnico, aplicado y operativo.

La participación de actores/actrices culturales que intervengan y apoyen la gestión cultural en sitios o lugares de memoria puede favorecer el establecimiento de **alianzas en distintos niveles: local (barrial, comunal), regional o nacional**.

Como complemento de la clasificación proporcionada en la Tabla 1, a continuación se entregan y caracterizan dos categorías de actores con los cuales generar asociatividad:

- **Actores/actrices culturales:** individuos, colectivos e instituciones, tales como creadores, profesionales y técnicos, público, visitantes y personas interesadas en el trabajo de los sitios/lugares de memoria. También organismos públicos, de la sociedad civil con o sin fines de lucro, instituciones formadoras y medios de comunicación, así como otros sitios/lugares de memoria con los que se comparten memorias, fines y objetivos.
- **Institucionalidad pública en el ámbito de la cultura, el patrimonio y los derechos humanos:** el Estado es un actor relevante para los sitios o lugares de memoria, por cuanto actúa como principal responsable de las medidas dirigidas a la consecución de verdad, justicia y reparación. En su relación con el Estado, los sitios o lugares de memoria se vinculan con diversas estructuras institucionales, dentro de un marco normativo dado y con fuentes de financiamiento que intervienen o afectan el desarrollo de los objetivos que promueven los sitios o lugares de memoria, a través de planes, programas o acciones para la memoria, los derechos humanos y la reparación. En el ámbito de la memoria y los derechos humanos, los sitios o lugares de memoria pueden entrar en contacto con organismos públicos de distinto nivel, tales como:

- Unidad de Cultura, Memoria y Derecho Humanos<sup>11</sup> Departamento de Ciudadanía Cultural, Subsecretaría de las Culturas y las Artes del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.
- Subsecretaría de Derechos Humanos, perteneciente al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. A nivel regional, las secretarías regionales ministeriales de Justicia y Derechos Humanos. Plan Nacional de Derechos Humanos
- El Consejo de Monumentos Nacionales (CMN), organismo técnico del Estado del Servicio Nacional del Patrimonio Cultural.
- Archivo Nacional (AN) del Servicio Nacional del Patrimonio Cultural.
- Centro Nacional de Conservación y Restauración (CNCR), dependiente del Servicio Nacional del Patrimonio Cultural, con el objetivo de organizar y ejecutar políticas en conservación y restauración del patrimonio a nivel nacional.
- Municipalidades como corporaciones autónomas de derecho público, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural.
- Gobiernos Regionales como órganos públicos encargados de la administración superior de cada una de las regiones y que tienen por objeto el desarrollo social, cultural y patrimonial.

### 3.5.4. El proyecto cultural

Cuando se ha establecido una estrategia de gestión cultural para el sitio o lugar de memoria emerge como necesidad formular e implementar proyectos artístico-culturales, entendidos estos, en suma, como categorías de acción que permiten hacer cuerpo los objetivos concebidos. Estas categorías relacionadas con la gestión cultural incidirán, a su vez, en la construcción de los sentidos que tenga para las organizaciones esa misma gestión cultural y, sobre todo, repercutirán con posterioridad en la revisión, comprensión y resignificación de las acciones artístico-culturales comprendidas como parte de la experiencia vivida.

11 El 28 de febrero de 2018 fue publicado en el *Diario Oficial* el Decreto con Fuerza de Ley (DFL) que permite la implementación del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. <https://www.cultura.gob.cl/ministerio/>

Se entiende como proyectos, de modo general, a las formas metódicas y organizadas de transformar ideas en acciones con el fin de conseguir determinados objetivos. En términos generales, un proyecto supone (Guerra, 2012):

- Conocer: identificar las situaciones o problemas que motivan la acción.
- Decidir: seleccionar alternativas de acción para intervenir el problema.
- Programar: diseñar las acciones a realizar para intervenir en una situación identificada.
- Dirigir: liderar el proceso de ejecución del proyecto; tomar las decisiones que demande la situación.
- Administrar: garantizar una gestión eficiente y eficaz del proceso y los recursos.
- Implementar: llevar a cabo las actividades establecidas, poner en práctica.
- Acompañar y controlar: vigilar la correcta y oportuna ejecución de las actividades; estar cerca para reaccionar oportunamente ante la contingencia.
- Evaluar: analizar los resultados producidos por el proyecto.

Por su parte el desarrollo de un proyecto incluye los siguientes pasos:

**1. Identificación de necesidades y diagnóstico:**

- **Descripción y análisis** de aquellos elementos que conforman e influyen en la realidad que se pretende intervenir o en la cual se espera actuar.
- **Diagnóstico:** proceso que puede realizarse de modo participativo con las comunidades vecinas, con socios estratégicos; con la revisión de otras experiencias y base de antecedentes para luego definir los objetivos y las distintas acciones tácticas que constituyen el conjunto de acciones para el alcance de los propósitos que se le asignen a la estrategia de gestión cultural del sitio o lugar de memoria.

**2. Formulación y diseño del proceso:** definición de objetivos, actividades, plazos o cronograma, recursos necesarios y público del proyecto.

● **Objetivos:** definen lo que se pretende lograr con el proyecto, sus resultados o logros esperados. Es posible formular un objetivo general para todo el proyecto y, luego, objetivos específicos, que contribuyen a realizar o concretar el objetivo general.

● **Actividades:** acciones por medio de las cuales se consiguen los objetivos, involucran responsables y recursos. Las actividades se definen secuencialmente, de manera que se organizan según objetivo a lo largo del tiempo de ejecución del proyecto.

● **Cronograma:** establece la temporalidad de ejecución del proyecto, consignando los momentos y plazos en los cuales se realizarán las actividades y se obtendrán los resultados esperados.

● **Recursos:** incluye todos los requerimientos humanos, materiales y financieros para el desarrollo de las distintas actividades del proyecto. A partir de los recursos necesarios requeridos se elaborará luego el presupuesto.

● **Público o audiencia:** son las personas a quienes está dirigido el proyecto<sup>12</sup>.

**3. Ejecución:** la obtención de resultados y consecución de las metas; incluye la realización de las actividades en los plazos propuestos.

**4. Plan de difusión:** destinado a divulgar el proyecto y atraer a las personas que se espera se beneficien de este. El plan organiza en el tiempo distintas acciones necesarias para la difusión. Se requiere:

- Identificar al público al que se busca llegar.
- Identificar el territorio donde ese público se mueve.
- Definir un mensaje a comunicar de acuerdo a las características del proyecto.
- Determinar los soportes por medio de los cuales se realizará la difusión, tales como papel, redes sociales, radio, televisión, otros.
- Determinar el periodo de acción en que se llevará a cabo el plan y la gradualidad que tendrán las acciones de comunicación definidas, situando a las acciones en un cronograma de difusión.

12 Cabe proponer que los y las beneficiarias de un determinado proyecto, acción/actividad o proceso, son en su integralidad de vida personas, actores movilizadores y constructores de memoria desde sus distintas posibilidades particulares de existencias. Por tanto, en dicho momento de formulación, al beneficiario en tanto participante es un sujeto de derecho.

#### 4.1. El financiamiento

El financiamiento para un proyecto cultural puede obtenerse desde distintas fuentes que pueden comprenderse dentro de dos grandes grupos: 1) recursos propios de la organización; 2) recursos aportados por terceros, sean estos personas naturales, instituciones públicas o privadas. Además, los recursos aportados por terceros pueden ser recibidos por vía de subvenciones, donaciones, auspicios, premios o fondos concursables, entre otros.

Un fondo concursable consiste en la entrega de recursos financieros o materiales a través de un proceso de concursabilidad y mediante la presentación de proyectos, propuestas, o el formato requerido de acuerdo con las bases del concurso. Las bases actúan como un sistema de normas de conocimiento público que permiten asignar recursos de manera equitativa y transparente.

Los fondos concursables son herramientas de financiamiento muy extendidas en Chile, tanto en el sector público como en el sector privado sin fines de lucro, también son herramientas de frecuente uso en el ámbito internacional.

En el **ámbito público** existen distintos fondos que pueden apoyar el desarrollo de proyectos en sitios/lugares de memoria:

- Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes (Fondart): el fondo público más importante de Chile para el desarrollo de proyectos de arte y cultura. Dispone de diversas áreas, líneas (nacional y regional) y modalidades de concurso, que abarcan una amplitud de expresiones artísticas, culturales y patrimoniales.
- Fondo del Patrimonio Cultural: el objetivo de este fondo es apoyar la puesta en valor de inmuebles, sean estos de dominio público o privado, con valor patrimonial, a través del cofinanciamiento de proyectos de obras para el mejoramiento, restauración, conservación y/o rehabilitación de estos inmuebles. El fondo beneficia a sitios de memoria histórica y de violaciones de derechos humanos que se encuentren protegidos por la Ley de Monumentos Nacionales y/o por el Plan Regulador Comunal respectivo, en el marco del artículo 60 de la Ley General de Urbanismo y construcciones; a museos cuyas colecciones tengan un valor patrimonial; a inmuebles protegidos por la Ley de Monumentos Nacionales y/o por el Plan Regulador Comunal respectivo; y también a inmuebles no protegidos por la Ley de Monumentos Nacionales ni por el Plan Regulador Comunal respectivo, para los cuales solo se financian gastos de operación.

- Fondo de la Subsecretaría de Derechos Humanos, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos: fondo para proyectos de construcción, intervención y planes de manejo para memoriales y sitios o lugares de memoria.

- Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) 2% Cultura: adjudicado por medio de un llamado a concurso y deliberación de los Gobiernos Regionales. Sus objetivos son fomentar y potenciar la creatividad, la vida cultural y el desarrollo de las actividades artísticas y culturales, así como contribuir al mejoramiento de la calidad de vida a través de actividades originadas por las propias organizaciones, entregando oportunidades de desarrollo en la comunidad local.
- Concurso de Proyectos Culturales, Dirección de Asuntos Culturales, Ministerio de Relaciones Exteriores: su objetivo es entregar apoyo a proyectos vinculados al ámbito cultural, presentados por artistas, gestores culturales e instituciones chilenas, para su realización en el extranjero. A la vez, financia iniciativas presentadas por embajadas, consulados y misiones de Chile. Dentro de sus líneas de financiamiento, se encuentra el aporte parcial de los fondos solicitados para la ejecución de proyectos, según los antecedentes presentados y disponibilidad presupuestaria anual.

- El Estado dispone de otras herramientas de financiamiento que pueden beneficiar el desarrollo de proyectos en sitios o lugares de memoria:

- Programa Puesta en Valor del Patrimonio (FNDR): su objetivo es colaborar con los Gobiernos Regionales en la protección y recuperación de edificaciones, conjuntos urbanos o sitios de valor patrimonial reconocidos oficialmente, de forma tal que generen beneficios socioeconómicos que contribuyan al desarrollo de los territorios. Los bienes patrimoniales considerados en este programa son:

- Monumentos Nacionales: Monumento Histórico, Zona Típica o Monumento Arqueológico.
- Inmuebles de Conservación Histórica o ubicados en Zonas de Conservación Histórica.
- Incluidos en la Lista de Patrimonio Mundial de la Unesco.
- Inmuebles que contribuyan a la puesta en valor y protección de bienes patrimoniales protegidos como Monumento Histórico, Zona Típica o Monumento Arqueológico.

- Ley de Donaciones Culturales: es un mecanismo legal destinado para promover la intervención privada (empresas o personas) en el

financiamiento de proyectos artísticos y culturales, obteniendo a cambio una reducción tributaria por parte del Estado.

En el **ámbito privado**, se pueden desarrollar distintas estrategias dirigidas a captar financiamiento para la ejecución de proyectos. Entre estas se encuentra el *crowdfunding* o micromecenazgo.

- **Crowdfunding** o micromecenazgo: Consiste en desarrollar una red de financiación colectiva, generalmente por medio de un soporte online, que a través de donaciones económicas o de otro tipo, consigue financiar un proyecto a cambio de recompensas, o participaciones de forma altruista. Existen **cinco modelos de micromecenazgo**:

1. De donaciones: los(as) aportantes no esperan beneficios a cambio.
2. De recompensas: los(as) aportantes recibirán una recompensa por su contribución.
3. De acciones: los(as) aportantes pueden participar del proyecto.
4. De préstamos o *crowdfunding*: financiación en masa, a través de préstamos de una empresa a cambio de un tipo de interés por el dinero aportado.
5. De *royalties*: al invertir en el proyecto, los(as) aportantes esperan obtener una parte, aunque sea simbólica, de los beneficios.

Las **etapas del proceso de micromecenazgo** son las siguientes:

1. Envío del proyecto: a una plataforma de *crowdfunding*, que suele ser online, para ser candidato a la financiación. Para que el proyecto pueda ser valorado es necesario una descripción de este, qué cantidad se necesita, en cuánto tiempo hay para recaudar el monto requerido, modelo o tipo de *crowdfunding* a elegir, etc.
2. Valoración del proyecto: la comunidad o la propia plataforma valora el interés del proyecto.
3. Publicación: en la plataforma por el tiempo indicado como necesario para la recaudación, y para que los(as) interesados puedan efectuar los aportes.
4. Promoción: por el tiempo en que estará abierto para la recepción de aporte.
5. Cierre del proyecto: al finalizar el plazo establecido se comprueba cuánta financiación se ha conseguido.

## 5. Ejercicios

### Materiales:

Para los distintos ejercicios se requiere en lo posible, contar con papelógrafos, plumones de distintos colores, hojas blancas tamaño carta y lápices para tomar apuntes. Si en el sitio se cuenta con un pizarrón y es facilitado, también se puede utilizar como material.

Se recomienda generar registros escritos y audiovisuales de los distintos momentos para revisar y analizar la experiencia con posterioridad, y también para apoyar y verificar la continuidad del proceso de aprendizaje colectivo.

### Ejercicio 1:

Reconociendo la identidad de la gestión cultural que se ha realizado

#### Primer momento

Una vez conformados grupos de discusión de cinco personas\* cada grupo elige un participante en que tomará apuntes de las ideas comunes a las que arriben a partir de las siguientes preguntas:

\* Esta indicación es general. El número puede adaptarse según las posibilidades del grupo.

- a)** ¿Cómo hemos definido la idea de cultura en el sitio o lugar de memoria?\*\*
- B)** ¿Qué tipo de acciones y actividades vinculadas a la gestión cultural realiza actualmente el sitio o lugar de memoria donde usted participa?
- c)** ¿Cuáles son los objetivos que se plantea la gestión cultural que realizan?
- d)** ¿Hacia quienes se orientan esas acciones?

Una vez terminada la conversación, las personas que sean elegidas como voceras expondrán las conclusiones centrales del grupo, que deberán ser registradas en una tabla como la siguiente:

\*\* De manera muy general, las definiciones de cultura responden a dos grandes concepciones. De acuerdo con una de ellas la cultura es entendida como un servicio, y en tal caso la gestionaremos como un producto o conjunto de productos a los cuales unos tienen acceso y otros no. Por consiguiente, si esta es la visión adoptada, desarrollamos la difusión artística y el disfrute, goce o contemplación estética, etc. Por otra parte, de acuerdo con otra manera de comprender la cultura esta es un campo de múltiples interacciones y relaciones que acontecen cotidianamente. De acuerdo a esta visión, la acción de gestión debería enfocarse en las nociones de experiencias y distintas disciplinas. Es una cultura de prácticas, de formas de participación.

Se busca identificar si en la trayectoria del sitio se han realizado procesos, proyectos culturales, programación de actividades.

### **FICHA 1. Reconociendo la identidad de la gestión cultural (respuestas grupales)**

|         | ¿Cómo hemos definido la idea de cultura en el sitio o lugar de memoria? | ¿Qué tipo de acciones y actividades vinculadas a la gestión cultural realiza actualmente el sitio o lugar de memoria donde usted participa? | ¿Cuáles son los objetivos que se plantea la gestión cultural que realizan? | ¿Hacia quienes se orientan esas acciones? |
|---------|---|---|--|---|
| Grupo 1 |   |   |  |   |
| Grupo 2 |   |   |  |   |
| Grupo 3 |   |   |  |   |

## Segundo momento

Una vez que cuenten con el registro, deberán reunirse en asamblea y analizar las conclusiones de cada grupo. Luego, a partir de la reflexión colectiva, definirán los siguientes aspectos:

### **FICHA 2. Reconociendo la identidad de la gestión cultural (respuestas en asamblea)**

Extensión aproximada por respuesta: 100 palabras

La cultura es definida por el sitio o lugar o espacio de memoria como \_\_\_\_\_

El tipo de gestión cultural que desarrolla nuestro sitio o lugar o espacio de memoria es \_\_\_\_\_

El objetivo de la gestión cultural del sitio o lugar o espacio de memoria es \_\_\_\_\_

Las acciones de gestión cultural se orientan hacia \_\_\_\_\_



Clasificar la modalidad del actor, según si pertenece o no al sitio/ espacio de memoria, es decir según se trate de un actor interno o externo:

 **Ficha 4. Clasificación de actores convocados a participar en un proyecto cultural en sitio/espacio de memoria**

| Actor (nombre)                                 | Interno / Externo<br>(marque una opción) |
|--|--|
| Pertenece al ámbito de los sitios de memoria   |  |
| Está fuera del ámbito de los sitios de memoria |  |
| Organismos gubernamentales                     |  |
| Otras organizaciones de la sociedad civil      |  |
| Creadores                                      |  |
| Grupos artísticos                              |  |
| Vecinos  |  |
| Otros  |  |

**Tercer momento**

A partir de la identificación y agrupación de los actores elaborada en el segundo momento de este ejercicio se realizará una priorización estratégica de ellos según corresponda. Para ello, se caracterizará a cada uno de los actores y a partir de tal caracterización se procurará establecer el poder real que tiene cada uno de ellos para contribuir al logro del objetivo o a la realización de la actividad. Este poder puede estar asociado a las capacidades de decisión, recursos económicos, recursos políticos, entre otras variables a considerar.

Una vez que hayan finalizado la jerarquización de los actores de acuerdo con su importancia e influencia relativa, se debe precisar cuán «lejos» o «cerca» se encuentra el sitio/lugar para estar en directa relación y vínculo con los actores con mayor poder, importancia e influencia para el desarrollo de una gestión cultural amplia y pensada estratégicamente.

Como último paso, diseñen de manera colectiva estrategias para movilizar la participación de los actores sociales identificados, comenzando el trabajo por aquellos que resultan más relevantes para la acción o proyecto.

### Ejercicio 3

#### Formulando los componentes de un proyecto e identificando sus obstáculos

Para comenzar a pensar en un proyecto se sugiere seguir los pasos propuestos a continuación.

##### Primer momento

Responda las siguientes preguntas:

*¿Qué se quiere hacer?*

**Idea**

*¿Por qué se quiere hacer?*

**Fundamentación**

*¿Para qué se quiere hacer?*

**Objetivos**

*¿Cuánto se puede hacer?*

**Metas**

*¿Dónde se quiere hacer?*

**Lugar/espacio**

*¿Cómo se quiere hacer?*

**Actividades (tareas asociadas)**

*¿Cuándo se quiere hacer?*

**Tiempo (periodo)**

*¿A quiénes va dirigido?*

**Beneficiarios (cuantificación y definición)**

*¿Quiénes lo van a hacer?*

**Recursos humanos**

*¿Con qué se va a hacer?*

**Recursos (materiales, económicos, etc.)**

##### Tercer momento

Reconozca las dificultades en la formulación del proyecto; algunos problemas pueden ser, por mencionar los principales:

- Se ha propuesto un nombre que no expresa el sentido del proyecto y de qué se trata, de manera sintética y clara.
- Se confunden objetivos con actividad.
- Se formulan objetivos que no se cumplen mediante las actividades descritas o, viceversa, se proponen actividades que no contribuyen a ningún objetivo formulado.
- El presupuesto incluye gastos que no están identificados o justificados en la descripción de las actividades.
- No se han dimensionado los costos.

##### Segundo momento

Organice y desarrolle las respuestas obtenidas en el primer momento de acuerdo con los siguientes componentes:

- Nombre del proyecto
- Identificación del ejecutante
- Fundamentación
- Objetivos (general y específicos)
- Metas
- Cronograma de actividades según objetivo
- Presupuesto (recursos financieros requeridos)
- Difusión

## 6. Anexos

### ANEXO 1

#### ¿Cómo reconocer agentes o actores en nuestro entorno para articularlos?

Una herramienta útil para conocer el medio cultural y sus agentes en los ámbitos específicos de acción de los sitios o lugares de memoria es el **mapa de actores**, el cual permite identificar potenciales aliados estratégicos, analizar sus intereses, su importancia e influencia en las acciones e iniciativas que los sitios o lugares de memoria se han propuesto desarrollar.

El mapa de actores ayuda a establecer con quienes se puede contar para apoyar las iniciativas que se promueven y con quienes no y, a partir de ello, definir estrategias específicas que ayuden a garantizar el mayor y mejor apoyo para las iniciativas.

En un mapa de actores es posible señalar a las personas, grupos y organizaciones que pueden afectar o verse afectadas por las acciones del sitio o lugar, para luego caracterizarlas de acuerdo con la relación que mantienen con las iniciativas que el espacio cultural pretende desarrollar.

La **importancia** se define como la relación que cada actor identificado mantiene con un proyecto o actividad del sitio o lugar de memoria, en virtud de su posición e interés hacia ella; esta puede ser: a favor, indiferente o en contra.

En este sentido, el mapa de actores se entiende también como una **matriz de poder**, en la que se establecen prioridades, identificando a los actores que puedan contribuir a lograr ciertos objetivos que el sitio o lugar de memoria se plantea en su gestión.

La matriz de poder permite ubicar aquellos actores que manifiestan mucho poder y mucho interés, mucho interés y poco poder, poco poder y poco interés, por ejemplo, en relación con los objetivos planteados.

 **Figura 2.** Mapa de actores o matriz de poder



Fuente: Adaptación a partir de Matriz de relevancia de actores, Máster en Dirección de Proyectos, 2016.

#### Elementos de apoyo técnico para la gestión de actividades

A continuación, se presentan aspectos orientadores para la realización de actividades artísticas. Para ello se ha definido como proceso de trabajo la producción artística en el barrio. Para ello se hará presentación de los siguientes elementos que componen este material de apoyo:

- Planificar y llevar a término un proyecto artístico cultural hasta su realización escénica.
- Proponer herramientas para la planificación y el diseño de distintas etapas de producción de un evento artístico cultural.
- Presentación de fichas técnicas utilizadas para **organizar y chequear** todo lo necesario para el montaje de una obra.
- Plantear algunos **conceptos y herramientas básicas de producción** de actividades.

Es importante dejar propuesto que el manejo de ciertos conceptos y herramientas de producción<sup>13</sup> permiten constituir de modo amplio los procesos,

13 Se recomienda consultar el *Manual para la animación artística cultural* (CNCA, 2011).

proyectos y acciones que realizamos en los espacios o sitios/lugares de memoria.

A continuación, se entrega una descripción de herramientas y modelos de fichas técnicas que permiten ordenar un trabajo de este tipo de acuerdo con las etapas de producción. Así, se divide la realización de un proyecto/evento en dos etapas: preproducción y producción.

### a) Preproducción

En esta etapa se realiza el trabajo de preparación de la actividad según la estrategia y planificación que construimos. La preproducción debe hacerse con el tiempo adecuado y tomando en cuenta la hora y el lugar en el que se desarrollarán las actividades, los imprevistos y el tiempo de montaje de ciertos materiales que requieren de mayor dedicación o de instalaciones para su armado y puesta a punto.

Se deben realizar visitas a terreno para el reconocimiento del lugar y observar las variables a considerar en el diseño, armado y producción de las actividades. A ello se pueden sumar visitas técnicas del equipo, que faciliten el intercambio de opiniones y apreciaciones personales respecto a la actividad.

Para complementar dicho trabajo hay que considerar las fichas técnicas de las bandas participantes, donde se especifiquen, entre otras, sus necesidades y requerimientos de sonido, iluminación, energía, transporte y espacio entre otros.

### b) Producción

La producción es la materialización del proyecto. En esta etapa se concretan las acciones planificadas, para que cada elemento cumpla las funciones definidas. Veamos algunas herramientas prácticas:

#### Fichas de producción

En ellas se define la información más importante de la producción para el equipo de trabajo. Se puede hacer una ficha general u otras por equipo de trabajo (producción técnica, difusión, coordinación de artistas, etc.) En ella, además de las actividades, se pueden detallar las características de los requerimientos que involucran.

#### Ficha 5. Ficha de pre-producción

**Nombre de la actividad:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_ **Hora inicio:** \_\_\_\_\_

**Hora término:** \_\_\_\_\_

| ACCIONES                          | RESPONSABLES             |
|-----------------------------------|--------------------------|
| Contrato artistas-fichas técnicas | Secretaria(o)            |
| Confección de entradas            | Secretaria(o)            |
| Solicitud de locación             | Producción               |
| Solicitud de escenario            | Producción               |
| Solicitud de apoyo electrónico    | Producción               |
| Solicitud camioneta               | Secretaria(o)            |
|                                   |                          |
| Aviso a Carabineros               | Secretaria(o)            |
| Invitación a Cruz Roja            | Secretaria(o)            |
| Verificar alojamiento y comidas   | Secretaria(o)            |
| Contrato de sonido                | Coordinador general      |
| Contrato de iluminación           | Coordinador general      |
| Verificar funciones personales    | Todo el equipo           |
|                                   |                          |
| Conferencia de prensa             | Coordinador de difusión  |
| Solicitar fotos e imágenes        | Coordinador de difusión  |
| Elaborar plan de medios           | Productor(a)             |
| Comunicados de prensa             | Productor(a)             |
| Acreditar prensa                  | Secretaria(o)            |
| Confección credencial             | Secretaria(o)            |
| FINANZAS                          |                          |
| Solicitud exención de IVA         | Encargado(a) de finanzas |
| Caja chica a Producción           | Encargado(a) de finanzas |
| Pauta control de entradas         | Encargado(a) de finanzas |
| Contrato venta de entradas        | Encargado(a) de finanzas |
| Control diario venta entradas     | Encargado(a) de finanzas |
| Control diario gastos             | Encargado(a) de finanzas |
| Preparar cheques necesarios       | Encargado(a) de finanzas |

Nombre de la actividad: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora inicio: \_\_\_\_\_  
Hora término: \_\_\_\_\_

| ACCIONES                                    | Hora        | Responsable                |
|---|-------------|----------------------------|
| Llegar al teatro                            | 10:30       | Todo el equipo             |
| Supervisar instalación equipo amplificación | 10:30       | Productor/a                |
| Supervisar instalación                      | 10:30       | Productor/a                |
| Recibir instalación escenografía            | 10:30       | Productor/a                |
| Habilitación de camerines                   | 11:00       | Asistente de producción    |
| Compra catering                             | 12:00       | Asistente de producción 2  |
| Recibir equipo de apoyo                     | 14:30       | Coordinador/a de escenario |
| Prueba de sonido                            | 14:30-18:00 | Productor/a                |
| Distribuir puesto                           | 15:00       | Asistente de producción 2  |
| Verificar detalles                          | 17:00       | Productor/a                |
| Coordinar inicio de evento                  | 20:00       | Productor/a                |
| Desmontar                                   | 23:00       | Todo el equipo             |
| <b>DIFUSIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS</b>       |             |                            |
| Coordina realización de notas de prensa     | 10:00-11:00 | Coordinador/a de difusión  |
| Entrega credenciales de prensa              | 12:00       | Encargado/a de difusión    |
| Instalación de información de auspiciadores | 15:00       | RR.PP.                     |
| Preparar asientos auspiciadores             | 15:30       | RR.PP.                     |
| Recepción de auspiciadores                  | 20:00       | RR.PP.                     |
| Coordinar registro audiovisual              | 16:00       | RR.PP.                     |
| <b>FINANZAS</b>                             |             |                            |
| Cancelar 50% iluminación y amplificación    | 10:30       | Encargado(a) de finanzas   |
| Pago taxis artistas                         | 14:30       | Encargado(a) de finanzas   |
| Pago catering                               | 12:00       | Encargado(a) de finanzas   |
| Mantener sencillo                           | 14:30       | Encargado(a) de finanzas   |
| Hacer arqueo ingresos y gastos              | 21:00       | Encargado(a) de finanzas   |

evento tiene distintas características, un concierto de música clásica tiene requerimientos distintos en cuanto a producción que un concierto de rock, aunque ambos son de música y utilicen el mismo espacio.

#### **Ficha 6.** Tipos de eventos y sus principales características

| Tipo de evento  | Espacio                                   | Implementación técnica  | Equipo humano  | Difusión   | Etapas                |
|---|---|---|--|--|-----------------------|
| RECITAL DE ARTES ESCÉNICAS Y MUSICALES                | Teatros, anfiteatros, recintos religiosos | Iluminación, amplificación, escenografía, venta de entradas   | Equipo básico: coordinador general, productor/a encargado/a de finanzas, asistente de producción, relacionador/a público, coordinador/a de difusión. | Plan de difusión, impresos, medios de comunicación, redes, eventos | Pre y post producción |
| RECITALES MASIVOS EN ESPACIOS DEPORTIVOS O CALLEJEROS | Estadios, gimnasios                       | Escenario desmontable, graderías, barreras perimetrales, camerines, baños públicos, iluminación, amplificación, generador | Equipo básico, equipo técnico y equipo de seguridad  | Plan de difusión   | Pre y post producción |
| PREPRODUCCIÓN, PRODUCCIÓN, POSTPRODUCCIÓN             | Auditorios, salones, salas de clase       | Amplificación para voz, equipo data show, telón, computador   | Equipo básico  | Plan de difusión   | Pre y post producción |
| EXPOSICIONES  | Salas de exposiciones                     | Amplificación para voz, equipo data show, telón   | Equipo básico  | Plan de difusión   | Pre y post producción |
| INAUGURACIONES Y LANZAMIENTOS                         | Salones, aulas magnas                     | Amplificación para voz, equipo data show, telón   | Equipo básico  | Plan de difusión   | Pre y post producción |

#### ¿Qué tipos de eventos y qué espacios necesitamos?

Una parte importante de las actividades la constituyen los eventos (ferias, muestras, recitales, etc.), para gestionarlos de la mejor manera es necesario, primero, distinguir los tipos de eventos culturales y, luego, los principales elementos para su realización.

Cada tipo de evento requiere de un espacio físico, implementación técnica, equipo humano y una estrategia de difusión. A su vez, cada

## LA IMPLEMENTACIÓN TÉCNICA

### ¿Qué hay que considerar al hacer una ficha técnica?

Los elementos necesarios para la implementación técnica de diversos espacios y actividades artístico-culturales son:

#### 1. Escenario

El escenario es el lugar donde se muestran diversas manifestaciones artísticas, principalmente de artes escénicas y musicales. En él se monta gran parte de los equipos y escenografía, por ello, se debe considerar para su uso:

- Las dimensiones (largo, ancho y alto)
- Cantidad de personas y equipos que sostendrá. (peso aproximado)
- Equipos que se instalarán
- Concurrencia de público esperada para el evento

#### 2. Alimentación de energía

Se debe constatar la energía en terreno según la capacidad instalada, los permisos y las necesidades técnicas correspondientes del equipamiento a utilizar. Para ello se considerarán las medidas:

- Volt: 220 en Chile
- Amper: consumo
- Watt: potencia
- Kva: potencia de consumo en generadores y transformadores

En caso de no existir la capacidad de energía necesaria, se debe solicitar un empalme adicional a la entidad correspondiente o arrendar un generador adecuado. Es necesario tener en cuenta que el evento tiene una duración y, por ende, un consumo de energía que puede sobrecalentar los equipos, por lo cual el trabajo de los técnicos especialistas en estas materias es fundamental.

El consumo debe ser medido a la máxima capacidad de las instalaciones, teniendo en cuenta no solo la energía para la puesta en escena, sino

también aquellas instalaciones anexas, como algunos puestos, kioscos e iluminaciones de acceso, entre otras. Siempre hay que calcular el total de la potencia de los equipos de iluminación, sonido y otros, para saber si la instalación del recinto tiene la capacidad para alimentarlos de energía eléctrica, ya que si esta no es suficiente se corre el riesgo de que se produzcan cortes de energía durante la realización del evento.

**Importante:** En relación con el orden de instalación y energización de los sistemas de iluminación y sonido, primero se debe instalar la iluminación y energizarla para luego instalar el sistema de sonido (para evitar la inducción eléctrica en la señal de audio), lo que se puede solucionar fácilmente al alejar los cables de audio de los de energía.

#### 3. Sistema de iluminación

**La iluminación tiene que ver con los efectos de luz que potencian un espacio u objeto.** Es un lenguaje y por eso es importante distinguir que para cada manifestación artística la luz juega un papel distinto.

##### a. Iluminación escénica

Se utiliza principalmente para potenciar el trabajo que se realiza sobre un escenario. En teatro, danza y música las características de la iluminación son muy similares. Sin embargo, lo que cambia es la cantidad de equipos según la producción que se realiza y las orientaciones en el diseño de iluminación.

##### b. Diseño de iluminación

Es aquel trabajo creativo que se realiza antes de un espectáculo y que considera, entre otros, la distribución de focos en la sala, en qué momento se ilumina, cuanta cantidad y qué focos se van a ocupar y setear, entre otros.

##### c. Tipos de iluminación de escenario

- Contraluces: focos que alumbran el escenario desde la parte posterior superior del escenario
- Laterales o calles: focos ubicados en la parte lateral del escenario
- Cenitales: focos que alumbran el escenario desde estructura puesta sobre él
- Frontales: iluminan el escenario desde la parte frontal de él

#### d. Algunos componentes del sistema de iluminación:

- Foco: ampolleta de luz
- Tacho: Cubre el foco o ampolleta y puede ser de metal o aluminio. Cada foco tiene su tacho
- Gelatinas: Filtro para teñir la luz de colores

### 4. Sistema de amplificación de sonido

Considerando que cada espectáculo tiene diversas especificaciones técnicas de sonido, la amplificación de actividades tendrá diversas características y consideraciones de potencia según el espacio y el tipo de evento que se trate. Para calcular dicha potencia los entendidos en el tema acostumbran a utilizar una fórmula que considera un número de watts determinado por persona asistente al espectáculo (3 watts por persona en el caso de un espectáculo musical de rock).

Cabe destacar que, para espectáculos de teatro, poesía o similares, puede ser suficiente un cálculo a razón de 1 watt por persona.

Para la realización de ciertos espectáculos, especialmente musicales, es necesario considerar «»alas de sonido para ubicar los parlantes, que debieran estar ubicadas a ambos costados del frontis del escenario.

Estas pueden tener una tarima adicional de 1.80 m a 2 m, como mínimo. De esta manera el escenario queda completamente despejado.

#### 4.1. El montaje del sistema de amplificación implica:

- Conexión de equipos, donde es muy importante el orden de conexión y encendido de los mismos, esto debe hacerse desde los micrófonos hacia los parlantes.
- Prueba del sistema debiera permitir asegurarnos de que todo está correctamente conectado para después nivelar y ecualizar el sistema con respecto al lugar.

#### 4.2. Componentes del sistema de amplificación de sonido

**Sonidista:** persona que coordina y realiza la función del sonido, determinando lo que tenga que ver con la puesta en escena en materia de amplificación y buen sonido, tanto para el evento completo, como para un grupo específico. Su importancia está en poder destacarlo

mejor posible el sonido de un grupo determinado, por ello siempre deberá participar de los ensayos y conocer los tiempos o contenidos de los repertorios.

**Prueba de sonido:** consiste en probar los equipos o instrumentos que se van a utilizar, para ponerlos a punto según la ficha técnica o en el momento previo a la presentación. Se debe tomar en cuenta los detalles de monitoreo y volúmenes entre otros. Asimismo, hay que considerar la hora de comienzo y la totalidad de los grupos, y se recomienda dejar para el último el primer grupo que saldrá al escenario.

**Mesa de sonido:** permite canalizar cada uno de los equipos o instrumentos y darles salida, como también manejar los niveles de amplificación y calidad del sonido. Lo ideal es que la mesa esté frente al escenario y a una distancia no mayor a 100 metros o según el multipar que se utilice, además de estar bien protegida y cuidada.

#### Equipos e instrumentos de sonido

**Micrófono:** Dispositivo que permite capturar una vibración (sonido) y transformarla en voltaje para ser manejada por los dispositivos electrónicos (consola, procesadores, amplificadores, etc.); existen varios tipos, los más utilizados son los dinámicos y de condensador.

**Caja directa:** dispositivo que permite cambiar una señal de micrófono a línea o viceversa, con la posibilidad de balancear para un mejor manejo del sonido. Se ocupa para conectar instrumentos eléctricos.

**Caja multipar:** dispositivo de conexión de micrófonos y cajas directas para enviar o recibir gran cantidad de señales con conectores XLR (recomendable por seguridad y ordenamiento de cables).

**Cable multipar:** cable que conecta cajas multipar del escenario con la caja multipar de la consola.

**Conectores:** punta o terminal de los cables que permite la conexión entre equipos.

**Consola de sonido:** dispositivo desde el cual el técnico o ingeniero en sonido controla el sonido que sale por los parlantes. Permite controlar el volumen, la ecualización, los efectos y otras variables del sonido amplificado.

Procesadores de dinámica: (efectos, ecualizadores, compresores, expansores, limitadores) dispositivo que permite modificar la señal de audio electrónicamente para obtener el sonido deseado.

Amplificador: dispositivo electrónico que aumenta  $x$  veces la señal de audio ingresada versus la que sale por los parlantes, está conectado a la consola o mesa de sonido.

Parlantes: sistema con uno o varios parlantes compuestos por bocinas que emiten sonidos de frecuencia aguda, media y baja.

Monitor: parlantes más conocido como retorno, se ubican sobre el escenario dirigidos hacia los músicos para que estos escuchen el sonido amplificado de sus instrumentos. Existen pasivos y autoamplificados.

## 5. Seguridad del evento

La seguridad en un evento o producción artístico-cultural debe ser materia de especial dedicación y debe encargarse a un equipo de trabajo determinado además de profesional.

Se debe considerar como variables de la seguridad:

- Estimación de público
- Zonificación de áreas (cerrar perímetro del área, fuentes de energía, entradas, salidas / evacuaciones de emergencia, baños, kioscos, mesas y equipos de sonido e iluminación, escenarios, camarines de artistas)
- Extintores
- Sistemas de comunicación (teléfonos)
- Estructura de la edificación
- Superficie
- Distancia con Carabineros, hospitales, postas
- Vehículos de emergencia y de movilización propia
- Capacidad de asistencia médica en el mismo lugar del evento (ambulancia)

Tomar en cuenta estos puntos generales puede ayudarnos a poder ordenar la seguridad del evento, ya sea por un equipo encargado con

sus respectivos coordinadores (prevencionistas de riesgo), y la relación existente con la autoridad correspondiente, o asesores en materia de seguridad con los cuales tendremos que trabajar.

**Importante:** La solicitud de permisos para los cierres perimetrales, según el área del evento; las gestiones para éstos se realizan con la Gobernación y Carabineros. Además de considerar las vallas de marcación, guardias suficientes, enfermería habilitada, vías de escape señalizadas, ambulancia, seguro contra accidentes y la completa asesoría de un prevencionista de riesgo.

## Plan de difusión

La difusión es la forma en que se da a conocer el proyecto y las estrategias que se utilizarán dependerán de las características que este tenga. Para poder entregar un buen mensaje es importante atender al diseño y formulación del proyecto, donde definimos, objetivos, destinatarios, actividades y tiempos. Nuestro proyecto, hito o evento puede ser muy bueno, pero si el público, los medios de comunicación, agentes y organizaciones relevantes del medio no lo conocen será como si no existiera.



Afiche difusión de coloquio Museo y Sitio: preservando la Memoria, desarrollado en la región de Magallanes y la Antártica Chilena en año 2016, en el marco de la Iniciativa Estratégica Regional.

Para una difusión efectiva no basta un par de acciones aisladas como mandar correos electrónicos o pegar afiches, sino que se hace necesario elaborar un verdadero plan que abarque distintos canales de difusión, cada uno de ellos con requerimientos y estrategias diferenciadas. Un plan de difusión debe contar con un período definido y acotado de acción y debe ser gradual. Debe abarcar idealmente un mes o más, incrementando los medios y canales de difusión las semanas y días cercanos al desarrollo del proyecto, para generar mayor impacto.

### Difusión en redes

Toda iniciativa cultural se da asociada a un grupo social que incluye redes de personas, algunas más extensas o formales que otras. Todos tenemos familiares, amigos, vecinos, compañeros de trabajo, etc.

En el caso de un grupo artístico o comunitario, hay personas que asisten a sus actividades normalmente, las que a su vez tienen sus propias redes sociales donde pueden difundir nuestras actividades.

Por ejemplo, si sabemos que nuestro público está compuesto mayoritariamente de universitarios, podemos desarrollar canales que permitan tener una comunicación permanente con ellos, lo que permitirá posicionar nuestra actividad y ampliar el número de asistentes.

Este tipo de difusión es fundamental para un evento cuyo público objetivo es un grupo social específico (comunidad de artistas, estudiantes, profesores, vecinos de una localidad, etc.). Muchas veces en este tipo de eventos no se requiere demasiada inversión en difusión, sino ocupar el canal adecuado de comunicación con estos públicos específicos. Para ello es necesario definir los medios de comunicación que ocuparemos. En este caso, puede ser volantes, invitaciones, folletos, afiches y correo electrónico.

Una vía de comunicación importante en este caso es el contacto directo, que puede establecerse con aquellas autoridades, personas o instituciones de interés para el desarrollo del proyecto, quienes, generalmente, poseen o tienen acceso a canales informativos para propagar información hacia la comunidad como, por ejemplo, espacios culturales en radios comunitarias y en la TV por cable en regiones. Es recomendable entregarles material gráfico o audiovisual. Esta metodología puede generar efectos muy positivos por su credibilidad, bajo costo, buena calidad de información y mayor tiempo para profundizar en los temas.



Afiche difusión documental Haydee y el pez volador, de Pachi Bustos (2019), *programación cultural abierta del quinto ciclo de Gestión Cultural con Sitios de Memoria*, año 2020.

### Vía pública

La vía pública se entiende como un lugar permanente de interacción donde todos se mueven uniendo puntos y haciendo del espacio la causa de lo que también sucede en calles, plazas, cafés, parques, veredas, canchas y estaciones. El espacio se comparte con otros y nos hacemos cargo de él, respetándole, cuidándolo y generándolo. Los lugares están, pero también se ganan.

Para el diseño e impresión de piezas gráficas es importante tener en cuenta la información que se quiere difundir (nombre de la actividad; *slogan* o lema; fecha, hora y lugar; y logos de instituciones, organizadores, patrocinadores, auspiciadores y colaboradores comprometidos), así como la jerarquización que es necesario entregar a cada elemento informativo. Según estas decisiones deberemos determinar un diseño (tamaño, imágenes, tipografía, colores, papel, forma de impresión, etc.). Para asegurar la eficacia de las piezas gráficas estas deben ser limpias, es decir, no es recomendable que contengan más información que la necesaria, y deben ser además legibles y llamativas.

En este proceso es de suma importancia tener claro el concepto informativo que se desea divulgar para que las piezas gráficas guarden una relación coherente y dinámica con el objetivo propuesto.



Afiche difusión seminario en región de Tarapacá, año 2016, en el marco de la Iniciativa Estratégica Regional.

## 6. Referencias bibliográficas

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2009). *Guía para la gestión de proyectos culturales*. Valparaíso: CNCA.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2017). *Política Nacional de Cultura 2017-2022*. Santiago: CNCA. Disponible en <https://www.cultura.gob.cl/politicas-culturales/nacional/>

Fessia, E. (2011) Algunas reflexiones en torno a la gestión de un espacio para la memoria. En: *Sitios de Memoria: experiencias y desafíos. Cuaderno II*. Buenos Aires: Red Federal de Sitios de Memoria.

Guerra, R. (2012). *Elaborando un proyecto cultural: Guía para la formulación de Proyectos Culturales Comunitarios*. Santiago: Ediciones Egac.

Instituto de Políticas Públicas en derechos Humanos MERCOSUR, (IPPDH-MERCOSUR) (2012). *Principios fundamentales para las políticas públicas sobre sitios de memoria*. Buenos Aires: IPPDH. Máster en Dirección de Proyectos (2016). *Matriz de relevancia de actores*. Disponible en <http://www.uv-mdap.com/matriz-de-relevancia-de-actores-interesados/>

Martinell, A. (2001). *La gestión cultural: singularidad profesional y perspectiva de futuro (Recopilación de textos)*. (s/ información): Cátedra UNESCO de Políticas Culturales y Cooperación. Disponible en <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1106>

Olmos, H. (2008). *Gestión cultural y desarrollo: claves del desarrollo*. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Disponible en <http://www.cervantesvirtual.com/obra/gestion-cultural-y-desarrollo-claves-del-desarrollo--0/>

Vich, V. (2018). ¿Qué es un gestor cultural? (En defensa y en contra de la cultura). En Carlos Yáñez (editor). *Praxis de la gestión cultural*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, pp.47-54.

## Leyes

Ley N° 20.500, de Asociaciones y Participación en la Gestión Pública <http://participacionciudadana.subdere.gov.cl/ley-20-500>

Ley N° 20.675, de Donaciones con Fines Culturales. <http://donacionesculturales.gob.cl/>

Ley N°21.045, crea el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1110097>

## Bibliografía complementaria

Alegría, L. y Uribe, N. (2014). *Guía metodológica para la gestión de Sitios de Memoria en Chile*. Santiago: Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi. Disponible en <http://sitiosdememoria.cl/wp-content/uploads/downloads/2014/03/guiasitios.pdf>

Bachelet, M. (2013). *Programa de gobierno Michelle Bachelet 2014-2018*. Santiago: (s.n.). Disponible en <http://www.subdere.gov.cl/sala-de-prensa/programa-de-gobierno-michelle-bachelet-2014-2018-2>

Chavarria, R. Valenzuela, H. (2019), Gestión cultural, gestores culturales y sitios de memoria, en el Chile de la post dictadura.

Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi. Anexo V: *Diagnóstico y orientaciones para el desarrollo de un programa de extensión cultural del futuro Museo de Villa Grimaldi. Informe final Acción: Museo de la memoria y los derechos humanos de Villa Grimaldi: diseño de especialidades museológicas y sistematización del archivo Oral Para el Museo*. Número de Contrato: EIDHR/2009/172-078, agosto de 2011.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2009a). Guía para la gestión de proyectos culturales. Santiago: CNCA. Disponible en [www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2013/04/guia-para-la-gestion-de-proyectos-culturales.pdf](http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2013/04/guia-para-la-gestion-de-proyectos-culturales.pdf)

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2009b). Guía de introducción a la gestión e infraestructura de un centro cultura comunal. Santiago: CNCA. Disponible en <http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2013/04/guia-para-la-gestion-de-proyectos-culturales.pdf>

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2009c). *Manual de Derechos Culturales en el Barrio*. Santiago: CNCA y Fundación Forja.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2013). *Guía de propiedad intelectual y derecho de autor*. Santiago: CNCA. Disponible en <http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2013/11/guia-propiedad-intelectual.pdf>

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2011a). Guía para Líderes Culturales y artísticos de barrios. Santiago: CNCA y Fundación Ideas.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2011b). *Política Cultural 2011-2016*. Santiago: CNCA. Disponible en [https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/11/politica\\_cultural\\_2011\\_2016.pdf](https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/11/politica_cultural_2011_2016.pdf)

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2013). *Estudios de gestión cultural municipal*. Departamento de Estudios / Sección Observatorio Cultural. Sin información: CNCA. Disponible en: <https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2013/10/estudio-gestion-cultural-municipal.pdf>

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2016). *Programa Derechos Humanos, Memoria y Cultura*. Santiago: CNCA.

Fondo del Patrimonio Cultural, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Disponible en <https://www.fondos.gob.cl/ficha/snpc/snpc-fpc/>

Ruiz F. (2019). *Gestión cultural en sitios de memoria. Estudio De Caso del Parque Por la Paz Villa Grimaldi. Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión Cultural*. Universidad de Chile, Facultad de Artes, Escuela de Postgrado. Disponible en <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/173083/gestion-cultural-en-sitios-de-memoria.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Said, E. (2005). Cultura, identidad e historia. En Gerhart Schröeder y Helga Breuninger (compiladores), *Teoría de la cultura. Un mapa de la cuestión*, Buenos Aires: FCE, pp.37-53

Vivus, Finance (2015). Microdinero. *Crowdfunding: ¿Qué es? ¿Cómo funciona?* Disponible en <https://www.vivus.es/blog/crowdfunding-que-es-como-funciona>

## Sitios web

Concurso de Proyectos Culturales Dirac. [http://www.dirac.gob.cl/que-es-el-concurso-de-proyectos-culturales-dirac-2018/prontus\\_dirac/2017-0525/155446.html](http://www.dirac.gob.cl/que-es-el-concurso-de-proyectos-culturales-dirac-2018/prontus_dirac/2017-0525/155446.html)

Fondart, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. <http://www.fondosdecultura.cl/>

Fondo para Proyectos de Construcción, Intervención y Planes de Manejo para Memoriales y Sitios de Memoria, Subsecretaría de Derechos Humanos, Ministerio de Justicia. <http://ddhh.minjusticia.gob.cl/>

Programa Puesta en Valor del Patrimonio (FNDR). <http://www.subdere.gov.cl/programas/divisi%C3%B3n-desarrollo-regional/programa-puesta-en-valor-del-patrimonio>

## b. Formación de públicos y audiencias<sup>14</sup>

### 1. Introducción

La tarea de desarrollar públicos pone en práctica distintas acepciones conceptuales, técnicas y reflexivas propias de un campo emergente. Con esto, invita a asumir una actitud abierta y autocritica de las formas tradicionales en las cuales se ha realizado la gestión cultural en los sitios de memoria. Específicamente, el desarrollo de públicos incide en un cierto cuestionamiento tanto a las estrategias de vinculación con el público como a la inclusión y participación de este.

El proceso de desarrollo de públicos debe estar permeado desde un principio por las condiciones de existencia de los sitios de memoria, por sus definiciones propias en términos históricos, políticos y de incidencia social. Como menciona Mariela Llancaqueo, facilitadora del Taller de Gestión Cultural (quinto ciclo):

creo que casarse o tratar de incorporar esa vertiente así sin tener todas esas consideraciones es peligroso, porque se puede simplificar algo que es sumamente complejo y que es sumamente político, porque vamos a estar pensando en actividades culturales desde el sitio de memoria con una arista de memoria, una arista de justicia, pero van a ser aristas y vamos a perder de fondo el eje que es democracia, verdad, justicia.

Por su parte, Ale Holzapfel y Montserrat Figueroa, del equipo de facilitadoras del Parque por la Paz Villa Grimaldi, describen otro aspecto del asunto:

14 Este capítulo se construyó con los contenidos del *Cuadernillo pedagógico del quinto ciclo de formación en gestión cultural con sitios de memoria*, del año 2021. Además, se nutrió de los aprendizajes y la información proporcionada por las y los facilitadores de los distintos ciclos de formación. También se consultó el libro *Desarrollo y formación de públicos* (Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, 2021) que tiene como propósito contribuir a la articulación de estrategias y planes de desarrollo de públicos en las organizaciones y espacios culturales, y fortalecer la reflexión y capacitación en este ámbito.

siempre se nos da la discusión sobre todo en el sitio de memoria donde trabajo yo, en la Villa Grimaldi, de cómo ir planteando los desafíos a lo largo del tiempo en relación a las temáticas de los derechos humanos y memoria. Entonces vemos que por ejemplo con las nuevas situaciones que se han ido dando de violación de los derechos humanos, es super relevante tener una vinculación con el hoy, con lo que está pasando en los territorios hoy día, con las necesidades de esos vecinos, vecinas, incluso con esas nuevas organizaciones que nosotros no conocemos y que están haciendo trabajo territorial.

Precisamente, es para conocer un conjunto de realidades locales y actualizadas que se hace una invitación a abrir las puertas y ventanas, al permitir que el sitio/espacio de memoria incorpore dinámicas amplias de participación, dinámicas que, en definitiva, potencien sus objetivos, sentidos e historias.

Para ello, este capítulo presenta conceptualizaciones y reflexiones desde la perspectiva del desarrollo de públicos y audiencias en espacios culturales, enfatizando el carácter simbólico de los sitios de memoria y la relación que estos despliegan con el arte. Lo acá propuesto invita a trabajar desde la experiencia realizada sumada a una dinámica de observación sobre los entornos, actores y personas particulares con las cuales los sitios se relacionan. En síntesis, se busca generar instancias habituales de participación y toma de opiniones y planificar acciones y procesos de planificación para el desarrollo de audiencias en los sitios o espacios de memoria.

## 2. Objetivos

Este capítulo se organiza en torno a los siguientes objetivos:

- Posibilitar el desarrollo de públicos para organizaciones de derechos humanos y memoria, fomentando el acceso y participación de personas en espacios culturales, particularmente en los sitios de memoria.
- Fomentar las capacidades de gestión y mediación cultural por parte de organizaciones de memoria y derechos humanos, facilitando el desarrollo de actividades de creación, promoción, mediación, difusión, formación y circulación en el ámbito de acceso a los espacios culturales, particularmente en sitios de memoria.



Sitio de Memoria Egaña 60, Puerto Montt, Región de Los Lagos.

### 3. Reflexiones conceptuales

A continuación se esbozan los lineamientos principales del concepto de desarrollo de públicos, especialmente en aquellos aspectos que pueden resultar más útiles para las organizaciones de derechos humanos y de memoria. Además, se proponen algunos ejercicios de puesta en práctica de estos conocimientos que resaltan la importancia de cada saber mencionado para el proceder organizacional.

#### ¿Qué es el desarrollo de públicos?

El desarrollo de públicos es un **proceso estratégico, interactivo y dinámico** que involucra la construcción de una relación de **participación, compromiso y apoyo** entre los individuos y los espacios culturales (Ibacache, 2014). Este proceso se aboca a la planificación, elaboración e implementación de estrategias que permitan generar expectativas, interés en conocer y curiosidad en el público respecto de sitio/espacio de memoria, para que lo asuman dentro de sus preferencias y valoren la posibilidad de acudir a él.

El desarrollo de audiencias puede ser entendido a su vez, como aquella capacidad de incidencia que tiene el sitio para la toma de decisiones en los grupos o personas de su interés. Esta capacidad entiende, observa y articula todos aquellos aspectos necesarios para inferir las condicionantes de participación y acceso de los públicos.

El desarrollo de públicos se puede comprender de diversos modos, dependiendo de los objetivos y grupos a los que se apunte. En tal sentido, se suelen considerar estas tres formas:

- a) Aumentar** públicos del mismo perfil con los cuales en la actualidad se establecen relaciones.
- b) Diversificar** públicos en miras de establecer relaciones con grupos de un perfil distinto al que actualmente se trabaja.
- c) Profundizar** la relación con los públicos con que actualmente se vinculan, orientándose a la fidelidad, participación, compromiso y apoyo de los grupos con el espacio cultural o sitio de memoria.

Ahora bien, la formación de públicos en los sitios de memoria se origina e imbrica con los intereses, objetivos y proyecciones que estructuran los sentidos por los cuales el sitio o espacio existe. En consecuencia, cada una de las estrategias, acciones o la planificación que se construya

para generar un proceso permanente de formación y desarrollo de las audiencias, debe manifestar tales intereses, objetivos, proyecciones y sentidos.

Se puede partir por revisar las distintas actividades, procesos, proyectos y ofertas realizadas previamente dentro del sitio/espacio de memoria. La revisión deberá observar detalles (palabras, colores, significados y contenidos) recurrentes, para reconocer en ellos la particular forma de hacer gestión de públicos que se ha usado.

Por otra parte, y relacionado con el trabajo interno de observación de distintos elementos, oportunidades y estrategias, es precisamente la observación reflexiva del entorno la que permite la construcción de dispositivos que focalicen, potencien y den cuerpo a los distintos públicos que el sitio/espacio busca. Se trata, en específico, de poner la observación al servicio de todos aquellos aspectos de vínculo y de relaciones que el entorno contiene, para articularlos dentro de una estructura de desarrollo de públicos más amplia, dinámica y actualizada a cada época.

A fin de cuentas, se quiere incorporar una dinámica de apertura a múltiples posibilidades de relación externa para generar un proceso de formación junto con las audiencias, buscando desarrollar producciones artísticas que sean pertinentes para los mismos públicos.

#### Definiciones operacionales: públicos, audiencias, comunidades

**Los públicos** son el conjunto de personas destinatarias de actividades culturales presenciales y se caracterizan por su heterogeneidad y anonimato, en tanto estas no necesariamente se conocen ni tienen vínculos entre sí, pero poseen un comportamiento colectivo más allá de las conductas individuales, al mismo tiempo, que se encuentran en un espacio común para compartir una experiencia. De tal forma, se concibe a los públicos en las obras de teatro, el cine, la danza, los conciertos musicales, la ópera, entre otros.

En el caso de los sitios de memoria, los públicos estarían constituidos, principalmente, por sobrevivientes de la represión; familiares de ejecutados políticos y familiares de detenidos desaparecidos, así como también quienes visitan estos espacios culturales a propósito, muchas veces, de conmemoraciones significativas y fechas internacionales como el Día Internacional de las Víctimas de Desapariciones Forzadas o el Día Internacional de los Derechos Humanos.

#### EXPERIENCIA TRANSFORMADORA

Cualquier actividad que tú hagas dentro de la gestión cultural puede pensarse desde la perspectiva de la formación de público, en la medida que tú intenciones que esa actividad sea una experiencia y se transforme en una experiencia transformadora. (Montserrat Figueroa, Parque por la Paz Villa Grimaldi).

A diferencia de los públicos, **las audiencias** son grupos de personas que realizan consumos culturales no presenciales o a distancia. En tal sentido, al momento de mencionar las audiencias, se puede hablar de aquellas que ven televisión, participan de plataformas de *streaming*, de redes sociales, de transmisiones en línea y de distintas disciplinas propias de las producciones y circuitos de circulación cultural que estarán caracterizadas por su masividad y multiplicidad de motivaciones o intereses. En contexto de pandemia, considerando los años 2020 y 2021, estas audiencias se han masificado debido al aumento en la oferta de actividades virtuales.

Por su parte, **las comunidades de espectadores** pueden entenderse como grupos de personas que se involucran con la oferta artística, actividad cultural o quehacer de una organización o espacio cultural, a partir de un interés compartido, un estilo de vida o una condición o problemática en común.

Las comunidades de espectadores se caracterizan por la heterogeneidad, por producirse en un contexto determinado y, especialmente, por la participación y vinculación de sus integrantes, en tanto poseen un rol activo y son parte del proceso mediante la empatía o lejanía, la selección y jerarquización que ejercen frente a un espacio, otorgándole a este un sentido, construyendo una identificación o volviéndose integrantes del espacio cultural, cuestión que puede enriquecer a cada uno de estos. Cabe destacar que la conformación de las comunidades de espectadores representa diversas tendencias culturales y sociales, ya que pueden estar constituidas por inmigrantes, tribus urbanas, pueblos originarios, personas que disfrutan de la vida al aire libre, entre otras. En este sentido, se torna necesario que los sitios de memoria problematiquen sus prácticas con el fin de revisar si una comunidad de sentidos responde a la caracterización de sus públicos y audiencias.

## Aspectos para considerar en el desarrollo de públicos

A continuación se desarrollan una serie de conceptos relevantes al momento de comenzar un proceso de desarrollo de públicos.

### Las artes

Las artes y la labor que cumplen son fundamentales para el desarrollo de públicos, más aún, en el quehacer de las organizaciones que desarrollan un trabajo en memoria y derechos humanos. Esto es así porque, en su conjunto y especificidad, las artes pueden ser vehículos de articulación de distintas experiencias vitales que fortalecen la adhesión de las personas a un colectivo de audiencia desde las emociones, la empatía y la construcción actualizada de la memoria para el sitio y para el visitante<sup>15</sup>.

En tal sentido, cabe realizar la pregunta sobre ¿qué es el arte? Por éste se entiende cualquier producto o actividad gestada con un fin comunicativo y estético que exprese una visión de mundo mediante diversos medios, es decir, es un puente de comunicación (Urrutia, s.f.). Este puente comunicativo es trascendental para las organizaciones de derechos humanos, ya que las artes gestan, desde el pasado y en el presente, nuevas interpretaciones acerca de lo sucedido, pero siempre mirando hacia el futuro (Urrutia, s.f.).

Ahora bien, estas nuevas interpretaciones permiten a los espacios culturales –y sobre todo a las organizaciones de memoria y derechos humanos– gestar un constante replanteamiento, tanto de las temáticas abordadas como respecto de los públicos a los que se está apuntando. Además, pueden contribuir a aumentar, provocar o profundizar la relación de participación, compromiso y apoyo que poseen las personas con el espacio, más aún, si se transforman las interpretaciones acerca de lo sucedido en procesos nuevos de memoria (Urrutia, s.f.).

### COMUNICACIÓN, CREATIVIDAD Y CONVOCATORIA

El arte aporta mucho a generar vínculos con espacios inexplorados. Entonces, el sitio de memoria se vincula con expertos en comunicar y comunicar a través de distintas manifestaciones, un mundo muy creativo que desarrolla estrategias nuevas siempre, siempre están presentando proyectos, siempre se les están ocurriendo cosas y ese resultado te genera convocar nuevas audiencias, fidelizar, o sea convierte a tu “público” entre comillas en un público objetivo regular. (Paulina Urrutia).

15 Para profundizar en relaciones entre grupos, personas e instituciones se puede revisar la guía de gestión cultural, género y generación (capítulo 4) así como los procesos de construcción de experiencias desde la Pedagogía de la Memoria, incluidos en el capítulo 3.

### Delimitación del público objetivo

El desarrollo de públicos requiere delimitar un público objetivo. Esta delimitación es central en la gestión de los espacios culturales, especialmente en aquellos que desarrollan temáticas de memoria y derechos humanos. Para la organización es fundamental pensar qué sujetos participan, se comprometen y apoyan el espacio y, sobre todo, a quienes se quiere invitar a ser parte de él. Tal como describe Paulina Urrutia, se trata de una llamada que el espacio o la organización cultural hace a la participación:

una oportunidad de replantearse, a propósito de quién te viene a ver. ¿Quién no te viene a ver?, ¿quién quieras que te venga a ver? y, ¿qué cosas nuevas puedes hacer tú?, justamente, para ser percibido de distinta manera. Es hacer que, eso que aparece en las postrimerías del desarrollo de un plan de gestión se convierta en el centro de la gestión de ese espacio. Porque esa es la vocación de un espacio público, que es por naturaleza un Centro Cultural; en el fondo, invitar a la ciudadanía a que sea parte de su memoria, de su experiencia de vida (2021).

Al delimitar el público objetivo es de suma importancia considerar qué puede realizar el espacio para atraer a determinado grupo de personas, o bien qué puede hacerse para fidelizar la participación de quienes ya forman parte, es decir, se debe asumir el desafío de replantearse de manera constante el quehacer del espacio y cómo se transmite a la comunidad lo que se hace. En los sitios de memoria y derechos humanos este cuestionamiento sirve como puente comunicativo o vehículo que transforma las interpretaciones de aquello sucedido previamente al invitar a otros e incidir en su experiencia de vida, su cotidianidad y memoria.

### Acceso a espacios culturales

El acceso a los espacios culturales es un factor determinante en el desarrollo de públicos, pues limita o posibilita la entrada, participación, compromiso y apoyo a dichos espacios. Para comprender en términos sociales el concepto de acceso podemos usar la noción de capital cultural que plantea que las disposiciones culturales de las personas generan categorías de distinción social, debido a que se encuentran inscritas en un marco de asignación y validación de estatus. Según Bourdieu, los gustos, la sensibilidad estética y la valoración simbólica estarían socialmente determinadas al encontrarse inscritas en un campo social específico, y como tal, responderían a un conjunto de comportamientos y prácticas condicionadas por la historia que precede a cada individuo y que se encuentra incorporada. Esto se traduce en la existencia de una producción diferenciada de las percepciones, hábitos

y apreciaciones, generadas por la pertenencia a un determinado grupo social (Bourdieu, 2012). Diferencias que también se extienden al ámbito económico –poder adquisitivo–, educacional y de estatus, entre otros.

Tomando en consideración lo anterior, al momento de referirse al acceso se está aludiendo a condicionantes y factores que posibilitan o no la participación de las personas en los sitios/espacios de memoria. Esto sin desconocer, no obstante, las posibilidades que el aprendizaje representa en las trayectorias de vida de las personas al contribuir a producir cambios en las habilidades cotidianas que orientan las decisiones que toman los públicos.

El acceso a sitios/espacios de memoria expresa, de algún modo, una vinculación vivencial-afectiva entre sobrevivientes, familiares de detenidos desaparecidos y ejecutados políticos, comunidades artísticas y comunidades territoriales. Vinculación que es articulada mediante producciones o acciones simbólico-culturales que representan las memorias de la represión, la violación de los derechos humanos y de los procesos de marcación y recuperación de los sitios/espacios en el presente.

creo que el arte, para las agrupaciones, ha sido una herramienta poco explotada pero que tiene una potencialidad que no hemos sabido valorar. Es parte del trabajo a futuro, y (que) no debemos perder porque las confianzas ya están establecidas. (Hombre, integrante de una organización, región de Magallanes). (Mincap, 2018).

el arte, y el teatro en concreto, es la manera de propiciar la construcción de una cultura de respeto y promoción de los derechos humanos, porque es afectiva y no intelectual, porque es cercana, implica el cuerpo y la emoción, es experiencia humana, porque vincula a otros en un rito colectivo. Nada supera al rito colectivo de encontrarnos en un espacio público. (Mujer, integrante de un colectivo artístico). (Mincap, 2018).

### Proceso recursivo

Debe intentar considerarse, en todo momento, que el desarrollo de públicos consiste en un proceso circular o recursivo. La recursividad implica que es necesario volver a mirar, ir al principio del proceso y reconsiderar a quiénes está apuntando el espacio cultural y cómo se les invita a participar, a comprometerse y a apoyar el espacio. Más aún, es necesario comprender que tampoco es una labor que posea un final, ya que siempre se debe estar repensando cómo se gesta el puente comunicativo, cómo se replantea el pasado y cómo acercarse a las experiencias de vidas, memorias de las personas y comunidades vinculadas. Es decir, el desarrollo de públicos es un constante proceder

que debe posicionarse de forma central en la gestión de los espacios culturales y sitios de memoria.

En los sitios de memoria la recursividad implica una discusión ética permanente y dinámica, abocada a generar la programación artística y el plan de gestión de los espacios en el marco de la **reparación simbólica**<sup>16</sup>, como acciones que promueven un aprendizaje social al integrar valores y contenidos para sensibilizar, problematizar y concientizar respecto a los hechos de violaciones de derechos humanos y a las garantías de su no repetición.

### Estrategias para el desarrollo de públicos

Las estrategias de formación de públicos deben posicionarse en el contexto mismo en el que se realizan, gestándose mediante un diagnóstico que permita detectar a los destinatarios y al mismo tiempo observar las barreras de acceso para intervenirlas, por ciertos períodos de tiempo, mediante actividades o programas (Ibacache, 2014).

### LOS DIAGNÓSTICOS

Se tienen que hacer constantemente diagnósticos de las personas que visitan los sitios y que permanecen, que vuelven. Se debe estar constantemente analizando y evaluando las actividades también, no solo "¿cuánta gente va?", "¿por qué va?", sino "¿qué es lo que no está resultando?", "¿está llegando gente nueva o estamos llegando los mismos de siempre?". (Mariela Llancaqueo, facilitadora taller de gestión cultural).

16 Entendida como acciones que reconozcan públicamente a las víctimas; que expresen el reconocimiento de responsabilidades por parte de involucrados, pudiendo incluir la solicitud del perdón; que divulguen y recuerden públicamente los acontecimientos (antecedentes y circunstancias), los crímenes y sus víctimas; iniciativas que involucren a la sociedad en su conjunto y a distintas generaciones y que eduquen en derechos humanos a distintos actores.

Las actividades y programas podrían orientarse hacia los siguientes objetivos (Ibacache, 2014):

- Fomentar la interacción de los públicos con los espacios culturales, disciplinas o creaciones artísticas.
- Desarrollar experiencias que impacten en la vida de los públicos a partir de los espacios culturales.
- Incentivar la participación e integración en los espacios culturales mediante la creatividad.

A continuación, se presentan una secuencia de pasos que permiten elaborar estrategias para el desarrollo de públicos (Ibacache, 2014):

a) En primera instancia y antes de partir, se propone incorporar una **dinámica de trabajo** colaborativo que disponga a recibir o acoger en el sitio/espacio de memoria experiencias desarrolladas por otros actores y personas. También se hace necesario integrar una actitud receptiva de las diferencias culturales, sociales e identitarias de las personas invitadas a participar dentro de un proceso de desarrollo de audiencias.

b) Como siguiente paso, el **diagnóstico** identifica las constantes más relevantes en la oferta cultural del entorno y a sus principales gestores culturales. Luego se analizan los resultados para distinguir la presencia o no de problemáticas en el acceso a espacios culturales por parte de ciertos grupos. Finalmente, se caracterizan las barreras

**Foros de análisis**  
Técnica de encuentros grupales donde se promociona la difusión de problemáticas artísticas a partir del debate sobre una obra en particular que pueda contribuir a la comprensión de la cultura de la que forman parte quienes participan.

### Talleres de apreciación

Técnica consistente en proponer actividades grupales que introduzcan a los públicos en los lenguajes artísticos (cine, música, danza, artes visuales, entre otros). Se busca que la revisión de materiales didácticos, la reflexión personal y la discusión grupal permitan a cada participante elaborar un juicio personal tanto sobre las áreas artísticas como respecto a obras específicas.



Biblioteca en la Casa de Memoria de los Derechos Humanos de La Serena, 2018.

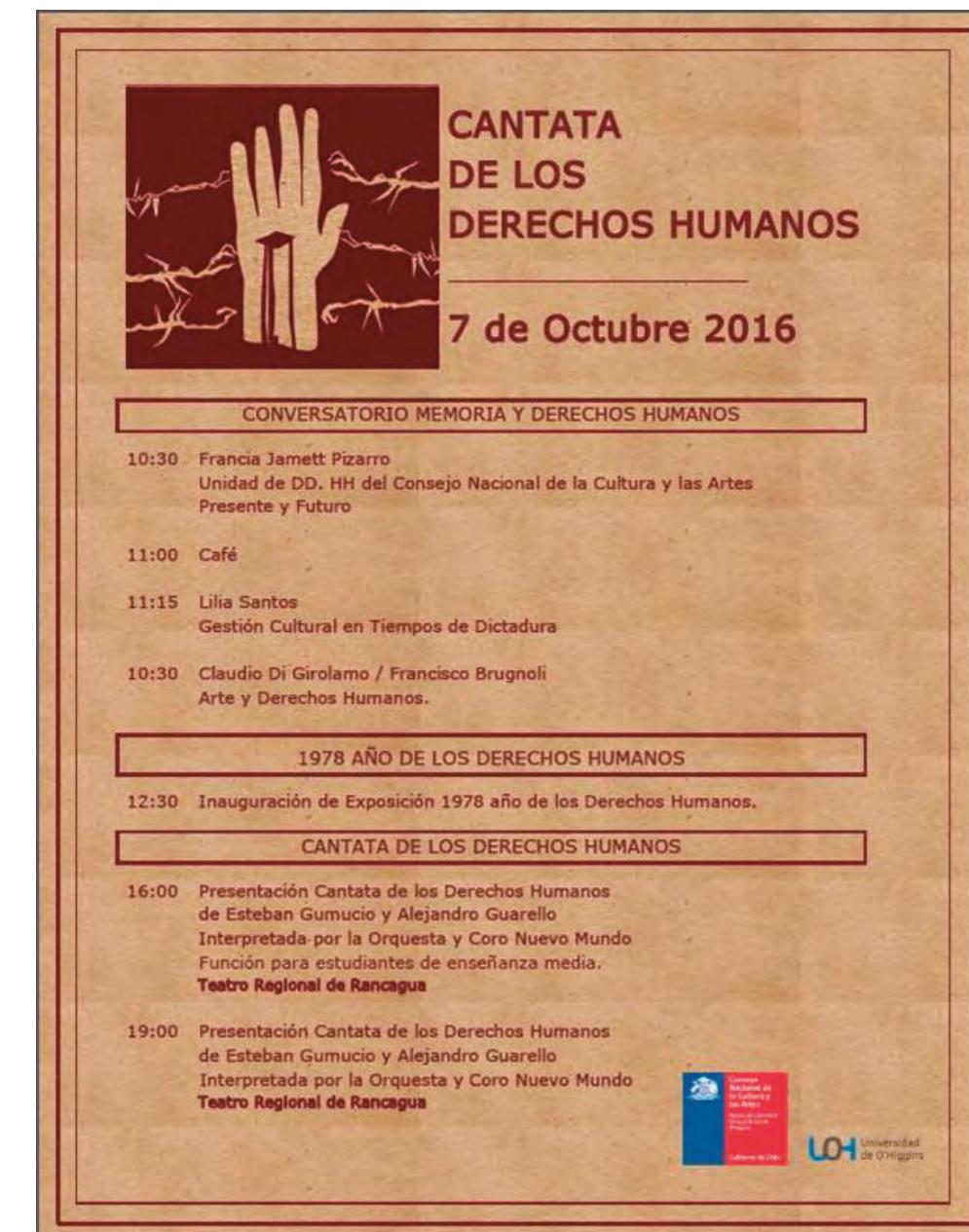
### Grupos de discusión

Técnica de investigación cualitativa aplicada a los estudios sociales. Se utiliza para recoger datos mediante la interacción de un grupo formado por un pequeño número de personas, cuidadosamente seleccionadas, que discuten un tema determinado. Generalmente, la interacción es grabada en audio y video para posteriormente analizarla de acuerdo con una matriz conceptual específica.

de acceso detectadas, indagando en su naturaleza y en su influjo en la participación en los espacios culturales de relevancia. ¿Con quién se hace este diagnóstico?, la respuesta está en la participación e inclusión de las voces de quienes actúan como público.

- c) La **definición de territorio** se construye a partir del diagnóstico y de la identificación de problemáticas de acceso. En tal sentido, es necesario definir el territorio en el que se planea desarrollar la estrategia de formación de públicos, considerando las posibilidades de gestión, es decir, tanto los recursos materiales, como aquellos económicos y humanos que poseen los actores o grupos que planean realizar la intervención (Ibacache, 2014).
- d) La **elaboración de un mapa de destinatarios/as** consiste en la identificación de colaboradores, organizaciones sociales, potenciales agentes de interés y todas las posibles entidades relevantes para la generación de la estrategia, sin importar la naturaleza de estas, además de considerar las variables que puedan incidir en el plan de acción.
- e) La **identificación de barreras de acceso y participación** implica caracterizar, con mayor profundidad que en el diagnóstico, las principales problemáticas de acceso, considerando que estas suelen ser principalmente del ámbito simbólico, etario, territorial, social y económico, es decir, están relacionada con el capital cultural.
- f) La **formulación de estrategias** significa describir detalladamente la intervención a realizar considerando tanto el propósito y los objetivos como, el plan de actividades o programa, la duración y los resultados. Las estrategias deben comprender una manera de evaluar aquello esperado; por ejemplo, mediante indicadores. La forma de desarrollar el programa debe ajustarse al territorio, a las personas destinatarias y a la especificidad de las barreras de acceso que las actividades, al mismo tiempo que se recurre a herramientas de eficiencias más reconocidas como **foros de análisis, talleres de apreciación, grupos de discusión**, entre otras.
- g) Para desarrollar el programa es necesario gestar, desde un comienzo, **herramientas de evaluación** que integren indicadores de resultados, tanto desde una perspectiva cualitativa como cuantitativa, y que aborden las distintas etapas del plan. Se recomienda utilizar ambas perspectivas metodológicas, la cualitativa y la cuantitativa, para evaluar el impacto en el público en cuanto a acceso, participación y repercusiones simbólicas.

Ejemplos de afiches. Puede recurrir a ellos para su ejercicio o emplear otros dispositivos comunicativos de su elección.



## Lunes, ¿POR QUÉ CANTAMOS?

**14 de diciembre**  
**20:00 hrs.**

Un grupo de ex-prisioneras políticas de Pisagua se reúnen para conformar un coro, oportunidad que aprovechan para contar y cantar sus vivencias a las nuevas generaciones.

Documental realizado por **Juan Luis Muñoz**.

Martes, LIVING PRESENCE

**15 de diciembre**  
**20:00 hrs.** Un estudiante de cine radicado en Londres emprende rumbo a Pisagua en búsqueda de los vestigios de la historia de su madre, que tuvo su paso en el campo de concentración.

Documental realizado por **Johan Frenschok Pizarro**.

Miercoles, EL PALERO

Una mirada a la vida de Patricio Cabezas, uno de los paleros de la fosa de Pisagua, quien encuentra a su padre, Julio Cabezas Gacitúa, en el transcurso de la faena.

Documental realizado por **Patricio Santander**.

Exhibiéndose en los horarios mencionados a través del sitio oficial de Facebook del Colectivo La Minga

participan:



### organiza:



Material de difusión para actividad virtual, Iniciativa Estratégica Regional Tarapacá, año 2020.



Tiempo sugerido:  
40 minutos

#### 4. Ejercicios

Para la realización del ejercicio seleccionaremos tres dispositivos comunicativos elaborados en el sitio de memoria. Estos dispositivos pueden ser afiches, notas de prensa para difusión de una determinada actividad o los textos de invitaciones enviadas por correo electrónico.

##### Primer momento de trabajo:

En grupos de 4 participantes o en duplas de trabajo.

Revisar el material seleccionado y analizar los elementos que contienen según la siguiente tabla de registro:

##### Ficha 7. Análisis de dispositivos comunicativos

| Tipo de material para el análisis  | Material 1 | Material 2 | Material 3 |
|--|------------|------------|------------|
| ¿El material permite reconocer a qué tipo de personas está destinado?  |            |            |            |
| ¿La información suministrada en el material provoca la concurrencia de comunidades (relacionadas o no a temas de memoria) en horarios pertinentes al público objetivo? |            |            |            |
| ¿Cómo fueron pensadas las condiciones de acceso para el público?   |            |            |            |
| ¿Cómo se conocieron las experiencias, aprendizajes y opiniones de los y las visitantes?  |            |            |            |
| ¿La actividad o proceso incorporó el arte como elemento facilitador?   |            |            |            |

Una vez que dispongan de una breve pero detallada observación de los insumos seleccionados, se debe hacer un círculo de conversación donde se discutan las siguientes preguntas:

- ¿Realizamos un diagnóstico previo para articular lo que se necesita para la difusión de la programación del sitio de memoria?
- ¿Cómo hemos definido y qué ha caracterizado la estrategia de vinculación con el medio y con los públicos en las últimas acciones realizadas?
- ¿Qué papel ha jugado el arte en este proceso de relación con públicos y audiencias?



Tiempo sugerido:  
30 minutos

##### Segundo momento

A partir de las reflexiones anteriores se realizará un proceso de planificación:

1. Definir cuál es la postura del equipo frente a la inclusión de otras organizaciones y personas. Según tal definición, y de manera colaborativa, realizar una planificación estratégica para el desarrollo de públicos y audiencias.
  - ¿Cuán abiertos estamos como sitio/espacio de memoria frente a esta posibilidad?
  - ¿Qué desafíos concretos nos plantea?
2. Describir y analizar las condiciones mínimas para el desarrollo de un plan, incorporando:
  - posibilidades conocidas/desconocidas,
  - dificultades /oportunidades,
  - intereses, expectativas e imaginarios comunes frente al trabajo del sitio de memoria.

Para esto se debe hacer un **diagnóstico inicial y participativo**.

Previamente, se invitará a vecinos/as, visitantes ocasionales, u otras organizaciones e instituciones que se relacionen con preservación y conservación de la memoria histórica. Durante la reunión se compartirán experiencias, expectativas e intereses que permitan hacer un diagnóstico inicial que dé cuenta de los aspectos primarios que el sitio de memoria debería conocer para hacer un plan de gestión de públicos y audiencias.

Para la realización de la conversación se debe definir roles mediante preguntas como: ¿quién hace las preguntas? y ¿quién escribe las principales ideas de la conversación?<sup>17</sup>.

Se puede provocar la conversación a partir de las siguientes preguntas, o de otras semejantes:

- ¿Han visitado el sitio de memoria y con qué frecuencia?
- ¿Qué aspectos y actividades les parecen más llamativas o importantes cuando lo visitan?
- ¿Cómo se informan de la cartelera o programa de actividades?
- ¿Han participado antes de una conversación que permita incorporar sus opiniones y experiencias dentro de un plan de trabajo en algún sitio u organización?
- ¿Qué actividades les gustaría que se realizarán?
- ¿Cuáles son las principales dificultades que limitan el acceso al sitio?



Tiempo sugerido:  
30 minutos

### Tercer momento

Con el registro de las principales ideas que emergen en la conversación se debe hacer una propuesta técnica de gestión de públicos que contenga los siguientes componentes:

1. Definición del territorio con las características propias que se captaron en la conversación.
2. Mapa de destinatarios.
3. Barreras de acceso y participación.
4. Formulación de estrategia para el desarrollo de audiencias y públicos.
5. Evaluación y continuidad de proceso participativo del plan de públicos y audiencias del sitio de memoria: este aspecto debe considerarse como un proceso importante que implica la incorporación de diversas posibilidades de consulta, según los recursos con los que cuente el sitio, evaluación, seguimiento y reflexión para la continuidad de un proceso permanente que se basa en la revisión de la documentación de difusión realizada, desarrollo de registro de visitas y percepciones de los públicos, análisis y reflexión de las experiencias y vuelve sobre la planificación para seguir en el proceso.

#### Materiales:

Para los distintos momentos del ejercicio se requiere contar, en lo posible, con papelógrafos, plumones de distintos colores, hojas blancas tamaño carta y lápices para tomar apuntes. Si se dispone de un pizarrón, también se puede utilizar.

Se recomienda generar registros escritos y audiovisuales que permitan realizar revisiones o análisis de los ejercicios después de la experiencia y evaluar el proceso de aprendizaje colectivo de la formación de públicos y audiencias del sitio de memoria.

17 Cabe sugerir generar un registro de la asistencia de los y las participantes. Así como explicar el propósito de la conversación y solicitar el consentimiento de uso de sus opiniones para la construcción del plan de gestión de públicos y audiencias.

## 5. Bibliografía complementaria

- Bajtín, M. (1987). *La cultura popular en la Edad Media y en el Renacimiento: El contexto de François Rabelais*. Madrid: Alianza.
- Bauman, Z. (2013). *La cultura en el mundo de la Modernidad Líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Bollo, A., Da Milano, C., Bariboldi, A y Torch, C. (2017). *Cómo poner a los públicos al centro de las organizaciones culturales. Estudio sobre el Desarrollo de Públicos*. Comisión Europea. Dirección General de Educación, Deporte y Cultura. Unión Europea.
- Bourdieu, P. (2011). *El sentido social del gusto*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.
- Coelho, T. (2009). *Diccionario crítico de política cultural*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Colomer, J. (2013). *La formación y gestión de públicos escénicos en una sociedad tecnológica*. Madrid: Fundación Autor.
- De Marinis, M. (2005). *En busca del actor y del espectador: Comprender el teatro II*. Buenos Aires: Editorial Galerna.
- Escobar, T. (2008). *El mito del arte y el mito del pueblo*. Santiago: Editorial Metales Pesados.
- García, N. (2007). *Lectores, espectadores e internautas*. Editorial Gedisa, Barcelona.
- Groys, B. (2016). *Volverse público: las transformaciones del arte en el ágora contemporánea*. Buenos Aires: Editorial Caja Negra.
- Gutiérrez, R. (2010). *Desarrollo de audiencias: fines y medios. Conectando Audiencias*, 1, pp.7-9.
- Han, B. (2015). *La sociedad del cansancio*. Barcelona: Editorial Herder.
- Jiménez, L. (2000). *Teatro y públicos, el lado oscuro de la sala*. México D.F: Editorial Escenología.
- Jiménez, L. (2011). *Ponencia en Primer Seminario Internacional de Formación de Audiencias*. Santiago: Centro Cultural Gabriela Mistral, GAM.
- Mantecón, A. (2009). *¿Qué es el público?* Revista Poiesis. Programa de Posgrado en Ciencias de Arte de la Universidad Federal Fluminense. Edición número 14, pp. 175-215.
- Nassim, B. y Mairesse, F. (2018). *La mediación cultural*. Buenos Aires: Libros UNA.

Wiggins, J. (2004). *Motivation, Ability and Opportunity to Participate: A Reconceptualization of the RAND Model of Audience Development*. International Journal of Arts Management, Vol. 7, pp. 22-33.



SALVADOR  
ALLENDE  
GOSSEN  
MUSEO  
DE LA  
MEMORIA

2

Aproximaciones a la  
gestión patrimonial  
de sitios de memoria  
como patrimonio de  
derechos humanos

## a. Gestión de declaratorias de los sitios de memoria<sup>1</sup>

### 1. Introducción

La protección estatal de los sitios de memoria mediante su incorporación como parte del **patrimonio cultural, de memoria y derechos humanos** del país permite otorgar mayor certeza a la gestión de los mismos, al posibilitar el acceso a financiamiento, apoyo técnico y mayores herramientas de administración para su puesta en valor. Gestionar la protección de los sitios de memoria como Monumento Nacional, en categoría de [Monumento Histórico<sup>2</sup>](#), se presenta como el primer acercamiento a la institucionalización en el marco de la obligación estatal de reparación simbólica y moral a las víctimas, los familiares y la sociedad en casos de graves violaciones a los derechos humanos.

Por este motivo, es fundamental que los equipos técnicos, organizaciones e instituciones de la sociedad civil conozcan **cómo poner en valor el sitio al que pertenecen y cómo relevan su importancia social, potencial educativo y sentido de reparación para las víctimas**. Para ello, se debe comprender los sitios de memoria desde el punto de vista de la conservación y de los cuidados que el patrimonio requiere, tanto en términos materiales como simbólicos y, además, se requiere conocer las principales instancias e instituciones que forman parte de la gestión de este tipo de bienes.

1 Ley 17.288 de Monumentos Nacionales.

2 Este capítulo fue construido en base a los documentos incluidos en *Cuadernillo pedagógico del quinto ciclo de gestión cultural en sitios de memoria del año 2021*, realizado por Pablo Seguel, y la *Guía de gestión cultural en sitios de memoria. gestión patrimonial* del año 2018. Además, se nutrió de los aprendizajes y la información proporcionada por las y los facilitadores de los distintos ciclos de formación.

Este capítulo presenta una introducción a la gestión de la protección de los sitios de memorias como Monumento Nacional, refiriéndose así a una temática que se instala como necesidad una vez que los sitios o las agrupaciones tienen resueltas aquellas gestiones iniciales e imprescindibles para el desarrollo del sitio. Para aquello, se desarrollan los conceptos de patrimonio, se explica su puesta en valor, así como la relación que este posee con los derechos humanos, la memoria y los sitios de memoria.

## 2. Objetivos

- Dar a conocer los principales conceptos y acciones en torno a la gestión patrimonial para la capacitación de organizaciones de memoria y derechos humanos que se encuentren o estén próximas a trabajar con patrimonio.

## 3. Reflexiones conceptuales

### 3.1. Patrimonio

En los contextos de formación de los Estados nacionales, la noción de patrimonio ha estado estrechamente vinculada a los procesos de construcción de las identidades nacionales, a la formación de las políticas culturales y a los procesos de formalización de las tradiciones culturales. Las nociones de *patrimonio*, *patrimonio monumental*, *patrimonio histórico* y *patrimonio cultural* son diferentes. Desde una perspectiva antropológica, la noción de *patrimonio* está vinculada con los procesos de filiación intergeneracional, de relación padre-hijo, y con el concepto de herencia en un sentido cultural (la idea de legado). En la Revolución francesa y en el siglo XIX el término *patrimonio histórico* surgió para hacer mención a los legados culturales del Estado en formación, que heredó diversos bienes de la sociedad del antiguo régimen. Estos bienes fueron conceptualizados a través de la noción de *monumento histórico*, para los casos de inmuebles y sitios de importancia que se constituían en testimonio material de un proceso histórico del cual se tomaba distancia. Para el caso de los bienes muebles, se concibió la construcción de instituciones, los museos nacionales, como espacios de exposición de los catálogos de bienes nacionales portadores de los símbolos y valores nacionales. Por otra parte, el término *monumento público* se

acuñó con una función conmemorativa, como un acto deliberado, propio de la tradición grecorromana, por perpetuar la memoria en el espacio público.

Ahora bien, la denominación **patrimonio cultural** emergió a lo largo del siglo XIX y fue formulada con mayor precisión con posterioridad a la Segunda Guerra Mundial, en crítica a la noción monumentalista del patrimonio. Esta noción de patrimonio cultural, que incluye legados de orden material e inmaterial, expresados en prácticas, representaciones y artefactos culturales, se construye como una manera de consolidar la institucionalidad en derechos humanos a nivel internacional en sus dimensiones culturales y políticas y, en definitiva, desplaza la noción de monumento por la noción de bien cultural.

Esta última conceptualización permite entender el patrimonio cultural como un **proceso de objetivación y selección crítica de bienes del ámbito de la cultura material e inmaterial**, en los cuales las instituciones y grupos identifican significados de relevancia para el conjunto de la sociedad que buscan ser preservados para las futuras generaciones. Esta noción del patrimonio lleva a entender el ámbito cultural como un espacio de políticas, es decir de acciones razonadas orientadas a fines éticos y morales.

Las **políticas de patrimonio cultural** suponen la constitución de procesos de filiación simbólica mediante imágenes, modelos o símbolos que expresan determinados lugares, artefactos y prácticas culturales que una determinada comunidad considera necesario proteger, resguardar y heredar a las futuras generaciones. Forman parte de las narrativas que los Estados y la sociedad, a través de sus instituciones y prácticas conmemorativas, buscan construir, preservar y heredar a las futuras generaciones. Por ello, constituyen un mecanismo de reproducción simbólica y de integración en un orden social, instituido en un determinado contexto histórico y político. Se relacionan con la memoria colectiva, con la historia y con los procesos de valoración mediante los cuales una sociedad se legitima e instituye símbolos, rituales y artefactos culturales como expresión de una simbólica nacional, de una determinada identidad y horizonte normativo de carácter ético y político. Por eso, la noción de patrimonio también expresa un carácter prefigurador de un orden social a través de los procesos de construcción de memoria y de articulación de los olvidos que expresan los conflictos y silencios de una sociedad (Seguel, 2019).

El patrimonio articula la historia con el presente por medio de los procesos conmemorativos y las narrativas del pasado. En este orden de cosas, se distingue entre el *pasado*, es decir, "lo que efectivamente ha ocurrido", de la *historiografía*, entendida como un intento selectivo por describir y analizar el pasado, y, en último término, el *patrimonio*, comprendido como un producto contemporáneo formado desde la

historia y la memoria. Una vez establecidos estos conceptos surgen tensiones en los procesos de protección patrimonial en torno a la necesidad de preservación y las valoraciones otorgadas a los diversos bienes. Por eso, algunos autores hablan de procesos de **patrimonialización** (Prats, 1992).

### 3.2. Patrimonio de derechos humanos

Los procesos de protección patrimonial de sitios que testimonian conflictos bélicos, guerras, genocidios y graves violaciones a los derechos humanos han evidenciado virajes desde finales del siglo XIX a la actualidad, al igual que la erección de monumentos conmemorativos en homenaje a las víctimas de dichos conflictos. La extensión y consolidación del Sistema Internacional de Derechos Humanos, las heridas y cicatrices de los conflictos bélicos nacionales e internacionales (Primera y Segunda Guerra Mundial; las guerras de liberación nacional en el sudeste asiático, en África y Centro América; las guerras civiles y procesos de revolución social, así como los genocidios y masacres de población civil en Europa, los Balcanes, el sudeste asiático y las dictaduras de seguridad nacional en el continente americano), así como la consolidación de una jurisprudencia internacional en torno a los derechos fundamentales y los derechos civiles, económicos y culturales, han posibilitado las transformaciones de los procesos tradicionales de conmemoración y preservación patrimonial (Seguel, 2019).

En este entorno histórico, el desarrollo de una jurisprudencia reparatoria en materia de derechos humanos, de la justicia transicional y las transformaciones operadas al interior del campo patrimonial han permitido la creación de políticas de protección de sitios y la instalación de memoriales que testimonian conflictos bélicos, genocidios y graves violaciones a los derechos humanos.

Entendemos por **patrimonio de derechos humanos**, aquel patrimonio cultural que corresponde a sitios arqueológicos y sistémicos o contemporáneos, y a los bienes muebles e inmuebles que son testimonio material y simbólico de diversos procesos vinculados a los derechos humanos, civiles y políticos desde el punto de vista de su vulneración, defensa y promoción, en términos generales. El patrimonio de derechos humanos se vincula también con los procesos de lucha y visibilización de los derechos de los pueblos indígenas, y de los derechos laborales, culturales, sexuales y reproductivos que se encuentran en la base de la diversidad cultural. En particular, del derecho al respeto y defensa de la dignidad e integridad de la persona, asociado a situaciones de violaciones sistemáticas de los derechos humanos y a los procesos históricos relacionados con su defensa y promoción.



Vista aérea del Monumento Histórico Oficina Salitrera y Campo de Prisioneros de Chacabuco, Región de Antofagasta, Comuna de Sierra Gorda. Consejo de Monumentos Nacionales (CMN).

En el contexto chileno y latinoamericano estos bienes se constituyen en testimonios materiales y simbólicos de los procesos de ocupación colonial y de diversas formas de genocidio y aculturación, del desarrollo de la economía esclavista, de las luchas de los movimientos de pueblos indígenas por el resguardo de los bienes comunes, de la lucha de movimientos civiles a favor de los derechos de las mujeres y la comunidad LGTBIQ+, y de las luchas del movimiento obrero. Finalmente, en el contexto de la historia reciente, el patrimonio de derechos humanos pone en valor las memorias de las víctimas de la represión de Estado por dictaduras de seguridad nacional y a las víctimas de las diversas formas de conflicto armado y del desarrollo de violencia estatal y paraestatal en distintos regímenes políticos. Forman parte de este patrimonio los sitios de memoria, sitios históricos, memoriales, materiales documentales y museos que, en conjunto, constituyen un acervo cultural que testimonia estos procesos y que permite reinterpretar el pasado, reconstruir espacios de reconocimiento y materializar garantías efectivas de no repetición.

No obstante, tanto el ámbito político como el institucional y el académico comparten el diagnóstico de que **las nociones de**

**monumento histórico, memorial, lugar de memoria y sitio de memoria se superponen en el patrimonio de los derechos humanos.** Esta diversidad de términos emplaza a reflexionar sobre los límites y alcances de cada uno de ellos.

### 3.3. Distinción entre sitio histórico, memorial y sitio de memorias

*¿Cuál es la diferencia entre sitios históricos, memoriales, lugares/espacios de memoria y sitios de memoria?*

Los **sitios históricos** son lugares en los que ha ocurrido un hecho relevante, sin embargo no es suficiente que en un lugar haya ocurrido un hecho relevante para que estemos ante un bien patrimonial. Que un sitio histórico sea considerado como patrimonio depende de la jerarquía que la propia sociedad otorgue a ciertos hechos históricos, y será el Estado, finalmente, quien determine instituir determinado patrimonio como sitio histórico. Para constituirse como sitio histórico debe existir



Memorial del Detenido Desaparecido y del Ejecutado Político, Patio 102 del Cementerio General, comuna de Recoleta, Santiago.

tanto un lugar físico como comunidades vivas que reivindiquen dicho sitio y que den forma a una memoria colectiva en torno al hecho y a su significancia en la sociedad. Como ejemplo puede mencionarse la oficina salitrera de Chacabuco, ubicada a 98 kilómetros al noreste de Antofagasta, que funcionó como uno de los campos de prisión y tortura más grandes de la dictadura militar.



Sitio de memoria Ex Centro de Detención Clínica Santa Lucía, calle Santa Lucía 162, comuna de Santiago.



Sitio de Memoria Ex Centro de Detención Providencia, calle Manuel Antonio Matta 3220 - 3224 - 3230, Antofagasta

Por otra parte, los **memoriales** son lugares físicos cuyo fin es conmemorar un determinado hecho. La diferencia entre los sitios históricos y los memoriales radica en que en estos últimos no necesariamente se desarrolló un hecho histórico determinado. Los memoriales se levantan a solicitud del Estado o de la sociedad civil, pero siempre a condición de contar con reconocimiento estatal. Requieren comunidades vivas que reivindiquen un hecho histórico, por tanto, una memoria colectiva y elementos conmemorativos. Un ejemplo de esto es el memorial *Mujeres en la memoria*, diseñado por Emilio Marín y Nicolas Norero, ubicado sobre la explanada del metro Los Héroes en el centro de Santiago y cuyo fin es homenajear a las mujeres que fueron víctimas en la dictadura.

En última instancia están los **sitios de memorias**, estos son necesariamente sitios históricos, incluyen patrimonio tanto material como inmaterial y cuentan con una comunidad social activa que desarrolla acciones que construyen elementos culturales cuya finalidad es recordar los hechos ocurridos en el espacio físico del sitio. Además, cuentan con infraestructura que se puede intervenir lo que dinamiza su desarrollo en el espacio social. Un ejemplo de esto es la ex clínica Santa Lucía, ubicada al costado del cerro del mismo nombre, en Santiago, inmueble que funcionó como centro de detención y tortura durante la dictadura y que funciona hoy como un espacio recuperado y abierto a la comunidad.

### 3.3.1. Sitios de memoria<sup>3</sup>

Como parte de los **procesos de memorialización** desarrollados tras el final de la dictadura en Chile, han surgido diversos sitios de memoria. De acuerdo con la definición dada por la Resolución 3-2019 de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH):

Se entiende por *sitios de memoria* a todos aquellos lugares donde se cometieron graves violaciones a los derechos humanos, o donde se padecieron o resistieron esas violaciones, o que por algún motivo las víctimas o las comunidades locales consideran

3 La memorialización es el proceso de crear memoriales públicos, esto es:

representaciones físicas o actividades conmemorativas que se relacionan con eventos del pasado y se sitúan o realizan en espacios públicos. Están diseñados para evocar una reacción o un conjunto de reacciones específicas, incluyendo un reconocimiento público del evento o de las personas representadas en él, una reflexión personal o sentimientos de duelo, orgullo, rabia o tristeza respecto de un acontecimiento pasado, así como conocimiento o curiosidad acerca de ciertos períodos en el pasado. (Brett, Bickford, Ševcenko y Ríos, 2007, p.1).

que el lugar puede rendir memoria a esos acontecimientos, y que son utilizados para repensar, recuperar y transmitir sobre procesos traumáticos, y/o para homenajear y reparar a las víctimas.

En su condición como espacios patrimoniales, los sitios de memoria evidencian procesos de construcción colectiva por parte de agrupaciones e instituciones que apoyan su reconocimiento y preservación. Puede tratarse de lugares donde ocurrieron graves violaciones a los derechos humanos o bien de espacios que han sido apropiados o **marcados<sup>4</sup>** con la intencionalidad de recordar acontecimientos y personas.

En Chile, parte importante de la construcción colectiva de sitios de memoria ha girado en torno a la recuperación de recintos de detención y tortura de la dictadura. Para ello, las declaratorias como monumentos nacionales forman parte de los procesos de recuperación y juegan un importante papel en la valoración de esos espacios como sitios de memoria y patrimonio. Desde otra perspectiva, la declaratoria contribuye a la reparación simbólica a las víctimas pues implica el reconocimiento oficial de sus experiencias y memorias, a la vez que visibiliza y da reconocimiento público a espacios que, para la mayoría de la población, permanecen desapercibidos. Por último, también contribuye a visibilizar y dar reconocimiento a las organizaciones solicitantes, transformándolas en actores locales y gestores del patrimonio cultural (Seguel, 2019). Las declaratorias de Monumento Nacional ofrecen protección legal y judicial de los vestigios y bienes muebles o inmuebles.

En Chile funcionaron 1.132 recintos de detención (*Informe de la Comisión Nacional sobre Prisión Política y Tortura*), de los cuales 42 han sido declarados Monumento Nacional a solicitud de colectivos y agrupaciones de la **sociedad civil<sup>5</sup>**. La mayoría de los sitios protegidos están ubicados en la Región Metropolitana y, a nivel nacional, corresponden a lugares que fueron utilizados por la Dirección de Inteligencia Nacional (DINA) y otros organismos represivos.

4 **Marcación:** son las primeras acciones realizadas por sobrevivientes, familiares y/o comunidades que identifican el lugar donde se cometieron graves violaciones de derechos humanos a través de realizaciones culturales simbólicas para su señalamiento social.

5 No solo se han declarado como Monumento Nacional recintos donde se realizaron detenciones, sino también lugares de hallazgo de cuerpos, como los Hornos de Lonquén, declarados en 1996; el Patio 29 del Cementerio General, declarado en el 2006; el sitio donde se encontraron los cuerpos de Víctor Jara y Littré Quiroga, declarado en el 2015; y otros espacios significativos, como la Casa Presidencial de Tomás Moro, declarada en el 2006, y la Casa de André Jarlan y Pierre Dubois, declarada en el 2016.



Casa de André Jarlán y Pierre Dubois, Calle Ranquil 4721,  
Población La Victoria, comuna de Pedro Aguirre Cerda, Santiago.

### 3.4. Puesta en valor del patrimonio

La puesta en valor del patrimonio se inscribe en los procesos de definición social y constructiva del mismo, por medio del cual los colectivos sociales reconocen diversos bienes como valiosos o significativos para su identidad y cultura. Poner en valor el patrimonio supone identificarlo, protegerlo, recuperarlo, interpretarlo y difundirlo para fortalecer la cultura.

A continuación, se grafica el proceso de puesta en valor del patrimonio, que se inicia con la identificación de los bienes y concluye con su difusión y socialización:

**Figura 1.** Patrimonio cultural, etapas del proceso de identificación e identificación de valores y del proceso de puesta en valor y gestión



**Tabla 1.** Patrimonio cultural, descripción de las etapas del proceso de identificación y asignación de valores patrimoniales y del proceso de puesta en valor patrimonial y gestión

#### 1. Proceso de identificación y asignación de los valores patrimoniales

**Identificación:** acciones destinadas a individualizar el bien (o los bienes) que se considera con valor patrimonial, para así establecer su localización y límites de acuerdo al contexto en el cual se encuentra emplazado.

**Estudio y valoración:** acciones destinadas a establecer los atributos que aportan valor patrimonial al bien (o a los bienes), tomando en cuenta diversas dimensiones, como la relevancia social, histórica, paisajística, arquitectónica, etc.; para ello se requiere efectuar levantamientos de información, análisis y reflexión.

**Protección:** acciones dirigidas a cautelar la integridad del bien patrimonial, no solo desde el punto de vista material, sino también en relación con los usos e interpretaciones que sobre este se hacen, con el fin de no desvirtuar sus valores. Incluye la afectación por normas jurídicas por medio de las cuales el patrimonio pueda ser protegido.

## 2. Proceso de puesta en valor patrimonial y de gestión cultural

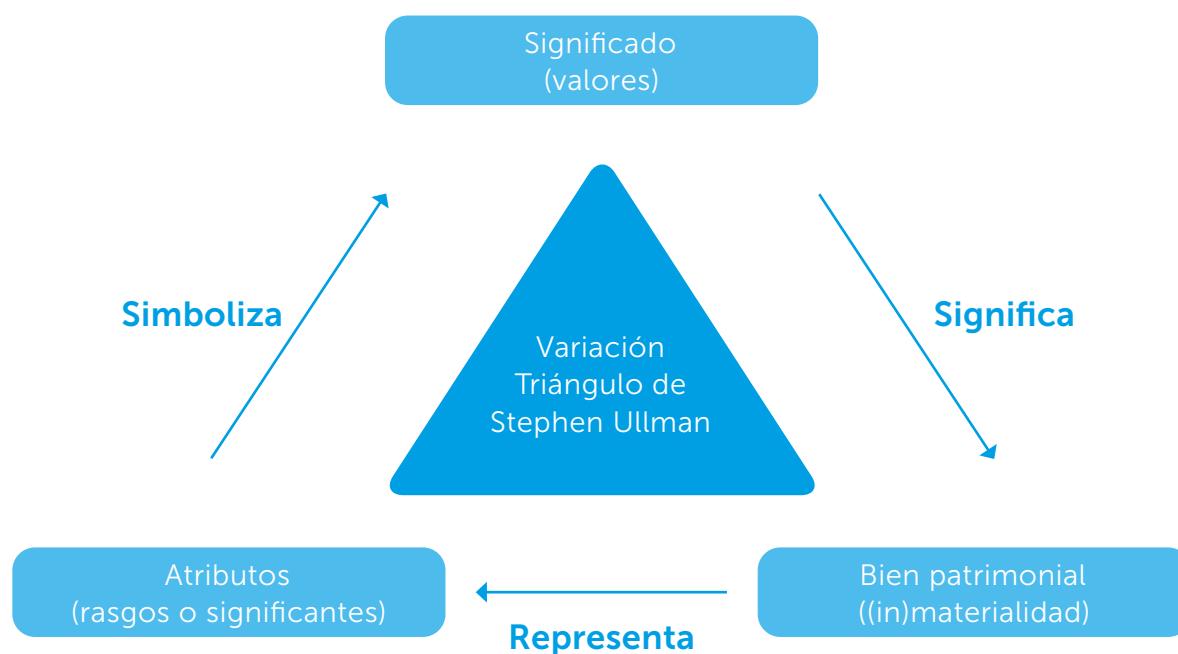
**Interpretación:** acciones dirigidas a promover el entendimiento y valoración del patrimonio; se trata de adaptar el discurso histórico vinculado al bien patrimonial a la realidad social en la cual está inserto. Por esta razón es que el ejercicio de interpretación no está nunca acabado y puede transformarse de acuerdo al contexto.

**Intervenciones:** acciones dirigidas a resguardar o realzar el valor del patrimonio, tales como restauración, conservación, mantención, entre otras.

**Difusión y socialización:** acciones destinadas a promover el conocimiento del patrimonio al interior de la sociedad, ya sea a través del acceso directo a este o por medio de otros vehículos y soportes que comunican sus características, atributos y valores.

El proceso de identificación de valores, atributos y significados culturales de un patrimonio es una de las etapas más importantes de la puesta en valor, pues de él y de sus definiciones dependerá, luego, el tipo de manejo e intervenciones a las que será sometido el patrimonio para conservarlo y divulgarlo. En esta etapa se construye la “dimensión semiótica del patrimonio” (Ullmann, 1976), en la cual determinados significados culturales o valores aportan significado a un bien patrimonial, material o inmaterial, el que, a la vez, representa ciertos atributos o rasgos que se entiende simbolizan los significados culturales o valores. Estas relaciones que se ven expresadas en el siguiente esquema:

**Figura 2.** La dimensión semiótica del patrimonio, según Stephen Ullman



En el proceso de identificación de valores, atributos y significados culturales de un patrimonio, es importante establecer una estrategia de investigación apropiada al tipo de bien. Asimismo, es imprescindible identificar las posibles fuentes de información disponibles y necesarias para establecer los atributos de valoración.

Por ejemplo, si se desea identificar los valores, atributos y significados culturales asociados a un lugar en el cual se cometieron violaciones a los derechos humanos, es posible considerar las siguientes **fuentes de información**:

- a)** Bibliografía especializada.
- b)** Archivos de derechos humanos.
- c)** Archivos de otras instituciones que registren información sobre el lugar.
- d)** Informes nacionales e internacionales que mencionan el lugar, acontecimientos o personas relacionadas a este.
- e)** Entrevistas a informantes claves, y conversaciones grupales.
- f)** Expedientes judiciales, etc.

El patrimonio, entendido según un paradigma contemporáneo, requiere de la participación de colectivos o comunidades para las cuales un bien resulta significativo, por lo mismo, es apropiado que los procesos de definición de valores pongan en práctica **estrategias de carácter participativo**. Estas estrategias comprenden la capacidad y autoridad de los sujetos involucrados para reconocer bienes patrimoniales y establecer sus atributos. Para ello pueden utilizar diversos **recursos de reflexión colectiva**, tales como:

- a)** Desarrollo de una línea de tiempo relacionada al patrimonio.
- b)** Confección de una cartografía de bienes patrimoniales en el territorio o espacio de interés.
- c)** Confección de un collage de imágenes para delimitar el bien y reconocer sus valores.

### 3.4.1. Caso Monumento Histórico Estadio Nacional

A continuación, se proporciona un ejemplo de atribución de valores en el caso del [Monumento Histórico Estadio Nacional](#)<sup>6</sup>:

**Valores arquitectónicos:** con un estilo característico de la arquitectura moderna y emplazado en un terreno de aproximadamente 58 hectáreas, el Estadio Nacional destaca en el tejido urbano de Santiago, transformándose en un ícono representativo de nuestra identidad colectiva. Planificado como un gran equipamiento deportivo y recreacional para la ciudad en el marco del primer Plan Intercomunal de Carácter Metropolitano para Santiago, realizado por el urbanista austriaco Karl Brunner, marcó un camino en la sociedad de la época, convirtiendo al deporte en una manifestación de connotación pública y masiva.

**Valores de la memoria deportiva:** el Estadio Nacional pertenece a la memoria colectiva chilena por los importantes eventos deportivos realizados en él y que fueron presenciados por varias generaciones. En 1962 se realizó en este campo deportivo el Mundial de Fútbol y, desde hace varias décadas, se han celebrado los "clásicos universitarios" y otras competencias atléticas, tenísticas, de ciclismo y natación, de carácter nacional e internacional.

**Valores de la memoria social (eventos masivos):** además de ser el principal centro deportivo de Chile, el Estadio Nacional ha sido un hito en la historia de los distintos eventos realizados en el país: allí estuvo en 1987 el papa Juan Pablo II, quien entregó un mensaje de reencuentro entre chilenos, y en él se han realizado innumerables eventos, actos y encuentros con los más variados objetivos, todos ellos manifestaciones propias y representativas de nuestra diversidad cultural.

6 Expediente de solicitud de declaratoria de monumento histórico, realizada por la Corporación Estadio Nacional Memoria Nacional Ex Prisioneros Políticos. Decreto Exento N° 710 del 11-09-2003 del Consejo de Monumentos Nacionales (CMN).

### Valores de la memoria de las violaciones a los derechos humanos:

el Estadio Nacional fue el centro más grande de detención en Chile entre septiembre y noviembre de 1973; el camarín norte del Centro de Piscinas, el "caracol" sur, el túnel sur poniente del Velódromo, fueron lugares de reclusión de miles de detenidos políticos, donde se realizaron interrogatorios, torturas, fusilamientos y todo tipo de vejámenes a la dignidad humana y a los derechos establecidos en la Constitución y las convenciones internacionales sobre la materia.

Desde comienzos de la década del 90 venía expresándose la necesidad de recuperar y preservar este trozo de memoria histórica como recuerdo para las futuras generaciones de los tristes hechos que en él ocurrieron. En el 2003, al cumplirse treinta años del golpe de Estado, el Estadio Nacional fue declarado en su totalidad como Monumento Histórico, conforme a la Ley N°17.288, sobre Monumentos Nacionales, constituyendo un punto de difusión y educación de los derechos humanos.

### Individualización de espacios relacionados con valores de la memoria de las violaciones a los derechos humanos al interior del Estadio Nacional:

1. Memorial acceso avenida Grecia
2. Escotilla 8
3. Graderías escotilla 8
4. Camarín N°3
5. Memorial acceso avenida Pedro de Valdivia
6. Velódromo
7. Túnel del Velódromo
8. Camarín de mujeres



Iniciativa Estratégica Regional Región Metropolitana, año 2019.



Estadio Nacional en el marco de Encuentros Trasandinos de Intercambio de Experiencias de Gestión Cultural y Formativas en Sitios de Memoria, 2019.





## 4. Ejercicios

### Ejercicio 1:

#### Valores asociados a un bien patrimonial

**Identifique los valores asociados a un bien patrimonial siguiendo los siguientes pasos:**

##### Paso 1

Identifique el bien patrimonial: nombre, localización y tipo de patrimonio.

##### Paso 2

Describa formalmente el bien patrimonial.

##### Paso 3

Responda las siguientes preguntas para establecer los valores asociados al bien identificado y descrito:

- **¿Qué tipo de valores expresa (físicos, estéticos o materiales; para la memoria; otros)?**
- **¿Cuál es su especificidad en relación con otros patrimonios del mismo tipo?, ¿en qué destaca?**
- **¿Está asociado a acontecimientos relevantes para la memoria local o nacional?**
- **¿Para quiénes resulta relevante?, ¿por qué?**

##### Paso 4

Confeccione una línea de tiempo del bien patrimonial, considerando su origen, períodos de uso, tipo de uso, o hitos relevantes para la memoria.

#### Materiales:

Para los distintos ejercicios se requiere en lo posible, contar con papelógrafos, plumones de distintos colores, hojas blancas tamaño carta y lápices para tomar apuntes. Si en el sitio se cuenta con un pizarrón y es facilitado, también se puede utilizar como material.

Se recomienda, en todos los casos, generar registros escritos y audiovisuales que permitan realizar revisiones o análisis posteriores a la experiencia de los ejercicios y hacer un seguimiento al proceso de aprendizaje colectivo de gestión de la declaratoria de los sitios de memoria.

### Patrimonio, memoria y derechos humanos

En Chile, la relación entre el patrimonio, la memoria y los derechos humanos ha surgido como parte del proceso a través del cual la sociedad civil y el Estado han buscado formas de enfrentar el pasado de las violaciones a los derechos humanos perpetradas por la dictadura cívico-militar (Seguel, 2019).

La memoria sobre los crímenes de lesa humanidad adquiere importancia en tanto práctica social que permite construir y divulgar experiencias y versiones del pasado reciente, pero también como parte de las orientaciones normativas referidas a los derechos humanos, como se verá a continuación (CIDH, Resolución 3-2019).

#### a. Criterios aportados por organismos de derechos humanos internacionales

En distintas instancias internacionales como la Resolución N° 2005-66 sobre Derecho a la Verdad, de la Comisión de Derechos Humanos de la ONU; la Resolución N° 60/147 de la Asamblea general de la ONU; la resolución del Caso Velásquez Rodríguez vs. Honduras, de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, y la Resolución 3-2019 de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) se establece:

El derecho a la memoria, que se desprende del derecho inalienable de los familiares y víctimas para conocer el paradero final de sus familiares.

El derecho a la reparación de las víctimas y del conjunto de la sociedad.

La generación de garantías efectivas de no repetición, como reparación integral a las víctimas y a la sociedad.

#### b. Criterios aportados por organismos nacionales

Tanto en el *Informe de la Comisión Nacional de Verdad y Reconciliación* (*Informe Rettig*, 1991) como en el *Informe de la Comisión Nacional sobre Prisión Política y Tortura* (*Informe Valech I*, 2004), se incluyen recomendaciones que reconocen la importancia de la conmemoración

y el recuerdo colectivo en torno a las violaciones a los derechos humanos.

El primero de estos informes manifiesta que (*Informe Rettig, 1991*):

El país necesita reivindicar públicamente el buen nombre de las víctimas y recordar lo sucedido para que nunca más se vuelva a repetir.

La autoridad debe disponer las medidas y recursos necesarios para promover proyectos culturales y simbólicos destinados a reivindicar la memoria de las víctimas de forma individual y colectiva.

Se busca que las expresiones de reparación sean públicas y de alcance nacional.

Estas expresiones deben realizarse con fuerza y autonomía, en lo regional y hasta lo local.

Se anhela que estas expresiones sean consensuales y no constituyan un signo de división.

Por su parte, el segundo informe recomienda (*Informe Valech I, 2004*):

La declaración de los principales centros de tortura como Monumentos Nacionales.

La creación de memoriales y sitios recordatorios de las víctimas de violaciones a los derechos humanos y de la violencia política.

Identificar lugares que, según las víctimas, sean representativos de lo ocurrido, ubicados en diferentes regiones y que puedan servir al propósito del reconocimiento de lo sucedido y al compromiso con el respeto de la dignidad de las personas.

### Proceso de declaratoria de un sitio como Monumento Nacional, en la categoría de Monumento Histórico

En la actualidad el proceso está normado por la Ley 17.288 en la que se señala (título III, De los Monumentos Históricos):

Artículo 9.º- Son Monumentos Históricos los lugares, ruinas, construcciones y objetos de propiedad fiscal, municipal o particular que por su calidad e interés histórico o artístico o por su

antigüedad, sean declarados tales por decreto supremo, dictado a solicitud y previo acuerdo del Consejo.

Artículo 10.º- Cualquiera autoridad o persona puede denunciar por escrito ante el Consejo la existencia de un bien mueble o inmueble que pueda ser considerado Monumento Histórico, indicando los antecedentes que permitirían declararlo tal.

Respecto al contenido de la información técnica, el Servicio Nacional del Patrimonio Cultural, estipuló como necesario remitir la siguiente información (resolución exenta N°1312 del 04.11.2020):

#### El proceso de declaratoria incluye las siguientes acciones:

1. Envío de carta de solicitud de declaratoria al Consejo de Monumentos Nacionales, en la cual se indique: identificación del solicitante (nombre, RUT, razón social, teléfono y email); identificación del bien a solicitar (mueble o inmueble); propiedad; breve argumento histórico sobre el bien en cuestión que respalde la solicitud; y señalamiento de la categoría de protección a la que se aspira (Monumento Nacional, en la categoría de Monumento Histórico).
2. Identificación de la ubicación geográfica y político-administrativa del bien y propuesta de polígono o área de protección y superficie cuya protección se solicita.
3. Relación con la información regulatoria vigente relacionada a instrumentos de planificación territorial y demás normativa o instrumentos regulatorios.
4. Indicación de rol, nombre y RUT del propietario del inmueble, lo que debe ser acompañado del certificado de dominio vigente.
5. Reseña de antecedentes históricos, territoriales, urbanos, arquitectónicos, arqueológicos, paleontológicos y/o tipológicos, o cualquier

### POSIBILIDADES Y LIMITACIONES DE LA DECLARATORIA

La declaratoria te da ciertas posibilidades de proyectos y cosas por el estilo, pero nada más que eso, no asegura que el sitio por sí mismo va a convocar más personas, que van a venir más estudiantes, no, eso lo da usted, su agrupación, su discusión, su estrategia. Porque la declaratoria no va a acompañada de financiamiento, de supervisión, de resguardo. (Mariela Llancaqueo, facilitadora del quinto ciclo de Gestión Cultural con Sitios de Memoria).

Las declaratorias de monumentos históricos que son sitios de memoria han sido levantadas por las organizaciones de la sociedad civil, son procesos que llevaron las propias organizaciones, nunca ha sido un trabajo desde el Estado. Entonces, llama la atención como las propias organizaciones muchas veces no tienen incorporado que son ellas las de la experiencia, no el Estado. El Estado lo que ha tenido que hacer es responder a las interacciones, ha ido ayudando. (Karen Cea, del equipo de la Cátedra de Derechos Humanos de la Universidad de Chile).

otro que sea relevante, que contribuyan a identificar el valor del bien.

6. Opinión del propietario.
7. Planimetría (plantas elevaciones, cortes) del bien propuesto, tanto de la situación original y actual, si corresponde. Aportadas por solicitantes y Consejo de Monumentos Nacionales.
8. Imágenes del bien propuesto, se sugiere incorporar imágenes históricas en caso de existir (solicitantes): acceso principal, límites y por el entorno.
9. Cartas de apoyo.

#### Ejercicio 2:

##### Declaratoria sitios de memorias

Prepare una solicitud de declaratoria para un sitio de memorias redactando una carta que incluya los contenidos necesarios señalados a continuación:

1. Localice al sitio.
2. Identifique las regulaciones que afectan al sitio.
3. Liste la información básica para desarrollar la reseña que permite establecer el valor del sitio.
4. Antice la opinión del propietario.
5. Liste información planimétrica disponible.
6. Liste las imágenes que acompañarán a la solicitud.
7. Liste los posibles apoyos que recibirá.

## 5. Anexos

### Institucionalidad Patrimonial en Chile

En Chile la institucional patrimonial del ámbito público se encuentra conformada por un conjunto de normas e instituciones destinadas a identificar y dar protección legal a los bienes patrimoniales, de carácter natural y cultural. De esta manera, las instituciones públicas vinculadas al patrimonio cultural son:

**Servicio Nacional del Patrimonio Cultural (SNPC)**, dependiente del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, dedicada al resguardo del patrimonio de propiedad pública depositado en bibliotecas, archivos y museos del Estado.

**Centro Nacional de Conservación y Restauración (CNCR)**, dependiente del SNPC, dedicado a promover la conservación e investigación del patrimonio cultural, a través de la intervención, la capacitación y la asesoría.

**Consejo de Monumentos Nacionales (CMN)**, dependiente del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, dedicado a la protección del patrimonio cultural y natural de carácter monumental, sea de propiedad pública o privada, a través de acciones de identificación, protección oficial, supervisión, conservación y puesta en valor. Para ello vela por el cumplimiento de la Ley N° 17.288, sobre Monumentos Nacionales.

**Dirección de Arquitectura del Ministerio de Obras Públicas (MOP)**, que promueve la puesta en valor de la edificación pública histórica.

**Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU)**, a través de programas destinados al patrimonio urbano, dirigido a inmuebles, espacios públicos y barrios que revisten un valor patrimonial, se trate de edificios públicos, Monumentos Nacionales o Inmuebles o Zonas de Conservación Histórica.

**Ministerio de Bienes Nacionales (MBN)**, que promueve la puesta en valor de los bienes de propiedad fiscal, a través de su línea de trabajo sobre Espacios Públicos y Participación Ciudadana, en la cual se incluyen las Rutas Patrimoniales.

**Subsecretaría de las Cultura y las Artes**, junto al Consejo Nacional del Libro y la Lectura, el Consejo de Fomento de la Música Nacional y el Consejo del Arte y de la Industria Audiovisual, tienen entre sus funciones fomentar la producción artística y resguardar el patrimonio derivado de ella.

Entre las normas más relevantes y recurridas para la identificación y protección del patrimonio en Chile, se encuentra la Ley N° 17.288, sobre Monumentos Nacionales, por medio de la cual es posible proteger las siguientes categorías de monumentos:

**Monumentos Históricos:** "los lugares, ruinas, construcciones y objetos de propiedad fiscal, municipal o particular que por su calidad e interés histórico o artístico o por su antigüedad, sean declarados tales por decreto supremo, dictado a solicitud y previo acuerdo del Consejo" (art.9, Ley N°17.288).

**Monumentos Públicos:** "las estatuas, columnas, fuentes, pirámides, placas, coronas, inscripciones y, en general, todos los objetos que estuvieren colocados o se colocarán para perpetuar memoria en campos, calles, plazas y paseos o lugares públicos" (art.17, Ley N° 17.288).

**Monumentos Arqueológicos:** "los lugares, ruinas, yacimientos y piezas antropo-arqueológicas que existan sobre o bajo la superficie del territorio nacional. Para los efectos de la presente ley quedan comprendidas también las piezas paleontológicas y lugares donde se hallaren". (art.21, ley N° 17.288)

**Zonas Típicas o Pintorescas:** "para el efecto de mantener el carácter ambiental y propio de ciertas poblaciones o lugares donde existieren ruinas arqueológicas, o ruinas y edificios declarados Monumentos Históricos, el Consejo de Monumentos Nacionales podrá solicitar se declare de interés público la protección y conservación del aspecto típico y pintoresco de dichas poblaciones o lugares o de determinadas zonas de ellas" (art.29, Ley N° 17.288).

**Santuarios de la Naturaleza:** "todos aquellos sitios terrestres o marinos que ofrezcan posibilidades especiales para estudios e investigaciones geológicas, paleontológicas, zoológicas, botánicas o de ecología, o que posean formaciones naturales, cuyas conservaciones sea de interés para la ciencia o para el Estado" (art.31, Ley N° 17.288).

Las declaratorias de Monumento Nacional pueden ser solicitadas por cualquier persona y autoridad, al igual que las denuncias por daños contra bienes protegidos por la Ley N° 17.288. Dicha norma también considera que el Estado puede ser el adjudicatario preferente ante ventas o remates de Monumentos Nacionales y que puede solicitar expropiaciones de estos a favor del Estado.

## POLÍTICAS PÚBLICAS SOBRE SITIOS DE MEMORIA (Instituto de Políticas Públicas en Derechos Humanos del Mercosur, 2012).

### POLÍTICAS PÚBLICAS SOBRE SITIOS DE MEMORIA. ALGUNOS DEBATES SOBRE LOS PROCESOS DE IDENTIFICACIÓN, SEÑALIZACIÓN, CREACIÓN Y GESTIÓN

La construcción de memorias vinculadas con los crímenes del pasado involucra discusiones conceptuales y políticas profundas que no han sido resueltas:

*¿Qué se recuerda (y qué se olvida)?, ¿Quiénes son los sujetos que participan en la construcción del recuerdo?, ¿Cómo y dónde los pueblos recuerdan?, ¿Para qué se recuerda?*

Como ya se mencionó, la apertura y actualidad del debate, así como la pluralidad de experiencias demuestran la improcedencia de avanzar en la construcción de postulados que articulen respuestas generales a los interrogantes señalados.

La riqueza de estas discusiones ha redundado en la emergencia y desarrollo de experiencias heterogéneas impulsadas por grupos de familiares de víctimas, organismos de derechos humanos y Estados. Estos debates no son, sin embargo, exclusivos de los países latinoamericanos. La mayoría de los países que sufrieron genocidios durante el siglo XX, atravesaron luego procesos de transición que involucran discusiones sobre la construcción de memorias relativas a lo ocurrido, que dieron lugar a una verdadera cultura de la memoria (Jelín, 2002), materializada en una proliferación de homenajes, monumentos, placas, museos, e incluso obras literarias y artísticas dirigidas a evocar el recuerdo y construir **memorias**<sup>7</sup>.

7 Un ejemplo interesante en este sentido es la resolución adoptada el 13 de junio de 2007 por el Grupo de Trabajo Internacional Educativo (ITF) sobre el Holocausto que establece que, reconociendo la importancia de educar, recordar e investigar sobre los sitios donde ocurrieron los hechos, los países miembros deben investigar, identificar y localizar los sitios históricos, y señalizarlos, preservarlos y prevenir su uso inadecuado. Asimismo, se debe involucrar en estos procesos a las comunidades locales y a la juventud. El texto original en inglés es el siguiente:

*Recognizing the present and future importance to education, remembrance, and research of the physical locations where historical events occurred, the member countries agree to research, identify, and map the historic sites in their countries related to the Holocaust. Member countries should strive to mark such sites, to preserve them, and to prevent their misuse. Local communities and youth should be encouraged to engage in these processes.*  
(Disponible en <http://www.holocausttaskforce.org/remembrance-memorials.html>)

Si bien en la región hay cierto consenso respecto al valor histórico y a la fuerza testimonial y pedagógica que pueden tener los sitios de memoria, las respuestas al cuestionario [aplicado por el Instituto de Políticas Públicas en Derechos Humanos del Mercosur] reflejan posiciones diversas sobre lo que se entiende por sitios de memoria, sus objetivos, formatos y contenidos, así como sobre los modelos de diseño institucional. Hay, sin embargo, dos coincidencias relevantes: 1) se reconoce que **se deben diseñar e implementar políticas públicas en materia de sitios de memoria**, y 2) se afirma que **estas políticas públicas deben garantizar, en todas sus instancias, la más amplia y efectiva participación de las víctimas y de sus familiares, de las comunidades locales, y de la sociedad en general**. También se registran acuerdos sobre aspectos relacionados con el funcionamiento de los sitios, como el referido a la necesidad de conformar equipos de trabajo interdisciplinarios para su implementación.

A continuación, se relevan algunos de los principales debates que se reflejaron en las respuestas al cuestionario. La creación de estas unidades temáticas es producto de una decisión puramente metodológica, que intenta ordenar las posturas y reproducir los principales ejes de discusión. En la práctica, en cambio, no se plantean estos temas por separado y en abstracto sino más bien se discuten en conjunto, en base a casos concretos.

## 1. Los sitios de memoria. Abordajes sobre su definición y objeto

Las distintas personas o instituciones consultadas vinculan los sitios de memoria con el pasado y con el presente. Los conciben como un medio para evocar en la actualidad el recuerdo de las graves violaciones a los derechos humanos ocurridas en el pasado y para transmitirlo a las generaciones que no vivieron esos hechos. En este sentido, la pregunta sobre el *qué* es, en general, abordada junto con la del *para qué* de los sitios de memoria, y se los suele pensar no en abstracto sino en relación con su funcionalidad concreta.

Asimismo, la mayoría de las respuestas destacan que se trata de nociones en permanente construcción y que, por ello, pueden ser reconceptualizadas.

Ahora bien, más allá de este marco de coincidencia general, a la hora de definir a los sitios de memoria se pueden encontrar las siguientes posturas:

- Los sitios de memoria son todos aquellos **lugares que resultan significativos para una comunidad y que permiten impulsar procesos de**

**construcción de memorias** vinculadas a determinados sucesos traumáticos o dolorosos.

- Los sitios de memoria son lugares **construidos específicamente para realizar trabajos de memoria** (museos, monumentos en las calles, etc.), pero que no tienen necesariamente un vínculo físico, emocional o simbólico con los acontecimientos que se buscan evocar.
- Los sitios de memoria son los **lugares físicos donde se cometieron graves violaciones a los derechos humanos**. Algunas propuestas agregan la procedencia de crear sitios de memoria en lugares paradigmáticos de la represión e, incluso, en **predios emblemáticos de la resistencia a la violencia ejercida desde Estado**, debido al valor que tiene construir memorias que evoquen las vidas y la historia de militancia de las víctimas, y recordar a éstas como sujetos políticos, en disputa con el poder dictatorial. En todos estos casos se destaca la materialidad de estos espacios (su relación física con los acontecimientos pasados) como un elemento necesario para dar testimonio de lo sucedido.

Entonces, de acuerdo con la definición de sitio que se adopte se desprenden posturas diversas sobre los procesos de identificación y creación. Sobre este tema, vale la pena una aclaración. Si bien en general se reconocen las dificultades de crear sitios de memoria en todos los lugares donde se cometieron graves violaciones a los derechos humanos (por ejemplo, por dificultades materiales), en general sí se considera necesario implementar políticas públicas de identificación y señalización en cada uno de esos predios.

## 2. El papel de los sitios de memoria en los procesos de democratización y reforma institucional

Un tema tratado en los debates sobre las políticas de sitios de memoria ha sido el papel de estos sitios en los procesos de reforma y democratización de las instituciones que estuvieron involucradas en la comisión de graves violaciones a los derechos humanos.

Desde el inicio de la transición democrática en los países del Cono Sur se promovieron, con mayor o menor éxito, reformas sobre las fuerzas armadas y de seguridad basadas en el respeto al Estado de Derecho y adecuadas a los estándares generales del derecho internacional de los derechos humanos. Ello debido a la necesidad de problematizar las prácticas y los diseños institucionales que viabilizaron el ejercicio del poder dictatorial y la comisión de graves violaciones a los derechos humanos y de brindar garantías de no repetición.

Estas reformas incluyeron medidas tales como el fortalecimiento y subordinación de las fuerzas armadas y de seguridad al control civil, la depuración del personal vinculado con los crímenes de lesa humanidad, la creación y puesta en funcionamiento de mecanismos de impugnación de ascensos, la modificación de normativas, y la incorporación de la perspectiva de derechos humanos en los currículos de formación, entre otras.

En esta línea, las políticas públicas de identificación, señalización y creación de sitios de memoria en predios que están o estuvieron bajo la órbita de las fuerzas armadas y/o de seguridad pueden servir para impulsar dichos procesos de reforma, e incidir fundamentalmente en la formación de las nuevas generaciones de agentes y funcionarios.

Sobre este tema, el debate gira en torno a la posibilidad de que los sitios se creen en lugares que siguen estando bajo la órbita de las instituciones involucradas en las violaciones de derechos humanos del pasado.

Hay quienes plantean que se trata de una cuestión compleja, que requiere un análisis particular caso a caso y que, en principio, solo sería viable si las fuerzas de seguridad o castrenses han sufrido transformaciones democráticas y que, sobre todo, dependerá de las preferencias de las víctimas y sus familiares. Se desprende de las respuestas que, en muchos casos, se prioriza el valor de los sitios para brindar reparación simbólica y como soportes de memoria, en detrimento del eventual valor que pueden tener para impulsar procesos de reforma institucional.

Otras personas o instituciones consultadas, en cambio, sostienen una posición reticente a la posibilidad de crear sitios de memoria en lugares que aún se encuentren bajo la órbita de las fuerzas armadas o de seguridad. Se señala que, hasta que no se termine de procesar lo sucedido y no se renueven completamente las instituciones, no resulta conveniente exponer a las víctimas y sus familiares a tener que compartir con aquellas su espacio de duelo, homenaje y memoria.

Más allá de estas posturas en disputa, sí existe consenso respecto de la procedencia de identificar y señalizar todos los espacios donde se cometieron graves violaciones a los derechos humanos, incluidos aquellos lugares que siguen bajo la órbita de las instituciones directamente responsables de esas violaciones. Se reconoce que estas marcas no solo tienen un efecto hacia fuera sino también hacia adentro de estas instituciones, al transmitir un mensaje claro y contundente de rechazo a los crímenes perpetrados en dichos lugares y de compromiso con la democracia y los derechos humanos.

### 3. Formato y contenido de los sitios de memoria

De acuerdo con lo mencionado a lo largo del documento, las experiencias en materia de sitios de memoria dan cuenta de una heterogeneidad de formatos y de contenidos que hace difícil clasificarlas a la vez que inadecuado pretender estandarizarlas.

En general, las respuestas eluden proporcionar definiciones precisas sobre el formato y contenido que deben tener los sitios, y enfatizan la necesidad de respetar las vivencias y necesidades específicas de cada comunidad. También se sostiene que a priori no puede plantearse un curso de acción concreto, pues cada sitio lo determinará según su propia dinámica. No obstante, también en este tema hay consenso respecto de la necesidad de garantizar una activa y efectiva participación de las víctimas, sus familiares, comunidades locales y organizaciones sociales en general, en este caso en relación con la toma de decisiones relativas a la creación y diseño del formato y contenido de los sitios de memoria.

Sobre el formato y contenido de los sitios de memoria creados en lugares donde se cometieron graves violaciones a los derechos humanos, las respuestas al cuestionario reflejan dos posiciones:

- Hay quienes sostienen que se deben **reconstruir estos espacios “tal cual fueron”**, de manera tal de hacer presente algo que actualmente está ausente pero que se busca evocar para poder transmitir a las nuevas generaciones y a toda la sociedad.
- La mayoría, en cambio, señala que se debe **“dejar todo como está”**, **pues se debe preservar el valor testimonial y probatorio** de estos predios. Quienes defienden este curso de acción plantean cierta reticencia a realizar cualquier tipo de reconstrucción o escenificación en estos espacios, pues puede generar una falsa perdurabilidad de sitios que fueron modificados con los usos y la historia. Ello no impide que sí se puedan realizar representaciones de estos espacios tal cual fueron en las dictaduras, a través de soportes diversos (maquetas, planos, videos 3D, fotos, etc.).

Cualquiera sea la posición que se adopte, en general se considera procedente que los sitios trabajen a partir de actividades diversas que incluyen la investigación, la señalización, los recorridos y visitas guiadas, presentaciones artísticas, talleres y seminarios. Se trata de **utilizar y poner en funcionamiento recursos tendientes a evocar los hechos ocurridos, promover la reflexión y el debate, y aportar a la construcción de memorias relativas a lo sucedido**.

Una cuestión de debate vinculada con los contenidos de los sitios es el alcance temático que deben abordar. Si bien se destaca que cada comunidad y cada sitio son los que tienen que definir su contenido y



Casa de los Derechos Humanos de Punta Arenas/Residencia Beaulier,  
Avenida Cristóbal Colón 636, Punta Arenas.

formato específicos, en general se plantea que los temas siempre deben estar relacionados con las graves violaciones a los derechos humanos ocurridas en el pasado, a la vez que deben tender a promover una perspectiva crítica que apunte a la defensa de los derechos humanos en la actualidad. Desde esta postura, se sostiene que **la memoria tiene la potencialidad de generar prácticas ligadas a la difusión de los derechos humanos y a brindar garantías de no repetición**.

#### 4. Diseño institucional de los sitios de memoria

De acuerdo con los estándares generales del derecho internacional de los derechos humanos los Estados tienen la obligación de diseñar e implementar políticas públicas en materia de memoria, que pueden incluir la creación y administración de sitios. En este punto, más allá de las diversas experiencias y posturas respecto de los posibles diseños institucionales, los Estados deben diseñar e implementar un marco

jurídico adecuado para la creación, preservación, funcionamiento, gestión y sustentabilidad de los sitios de memoria.

El diseño institucional de estos sitios debe contemplar mecanismos de transparencia, monitoreo y evaluación que permitan la rendición de cuentas por parte del conjunto de la sociedad. Ello sobre todo cuando se trate de instituciones que están dentro de la administración estatal o que cuenten con algún tipo de financiamiento público.

Es importante, a su vez, que los modelos de gestión evalúen la posibilidad de conformar equipos de trabajo idóneos que garanticen su sustentabilidad y permitan alcanzar los fines planteados por cada sitio.

Asimismo, hay consenso respecto a la importancia que los sitios posean canales institucionales accesibles y efectivos que permitan la participación más amplia posible de la comunidad local, y sobre todo de las víctimas y sus familiares, en las tareas vinculadas con la administración del espacio.

También hay posturas favorables en cuanto a la necesidad de que estos modelos de gestión cuenten con una reglamentación que facilite la perdurabilidad de las políticas. Sin embargo, hay quienes plantean que no debería existir un único modelo susceptible de aplicarse en cualquier contexto, pues podría estandarizar experiencias y prácticas diversas que requieren un tratamiento distintivo.

A partir de los casos relevados anteriormente, como el sitio de memoria Estadio Nacional o la ex Clínica Santa Lucía, se pueden identificar tres tipos de modelos de gestión institucional:

**Sitios de memoria que funcionan en el marco de la administración pública.** Si bien, en general, incorporan distintos niveles de participación social, son proyectos gestionados desde los Estados nacionales, provinciales, [federados y/o municipales](#)<sup>8</sup>. En la mayoría de estos casos,

<sup>8</sup> Algunos ejemplos de sitios de memoria de la región que funcionan en el ámbito de la administración pública: 1) En Argentina: muchos de los sitios de memoria que conforman la Red Federal de Sitios de Memoria son instituciones gestionadas por las áreas de derechos humanos de cada jurisdicción. 2) En Brasil: el Archivo y futuro Memorial en la ciudad de São Paulo, creados y gestionados por la Comisión de Amnistía, del Ministerio de Justicia, tiene este modelo de gestión. 3) En Paraguay: los sitios de memoria que componen la Red de Sitios Históricos, coordinada por la Dirección de Verdad, Justicia y Reparación. Estos sitios son gestionados a nivel estatal, pero en muchos casos los contenidos son diseñados e implementados por organizaciones sociales. Estas organizaciones, a su vez financian algunas actividades o proyectos que impulsa el sitio. 4) En Uruguay: el Centro Cultural Museo de la Memoria (MUME), es una institución gestionada por la Intendencia de Montevideo y trabaja de manera coordinada con la Dirección de Derechos Humanos del Ministerio de Educación y Cultura.

se trata de sitios que forman parte de una política pública de memoria más amplia, promovida desde el Estado, en materia de lucha contra la impunidad y de reparación simbólica a las víctimas de las graves violaciones a los derechos humanos ocurridas en el pasado reciente.

**Sitios de memoria que están por fuera de la administración pública, aunque cuentan con algún tipo de financiamiento estatal.** En general, son gestionados por fundaciones u organizaciones de [derechos humanos](#)<sup>9</sup>. Algunas de las personas e instituciones consultadas [mediante el cuestionario aplicado por el Instituto de Políticas Públicas en Derechos Humanos del Mercosur] recomiendan este modelo de gestión, pues se considera que un diseño institucional escindido de la administración pública puede contribuir al sostenimiento del lugar a largo plazo.

**Sitios de memoria que forman parte de la estructura estatal,** aunque tienen una gestión autónoma, lo que permite incorporar diversos grados de independencia respecto de las agendas de los [gobiernos](#)<sup>10</sup>.

Estos espacios son, en general, gestionados por órganos mixtos, donde participan instituciones de distintos niveles del Estado con organizaciones sociales, universidades, etc. Algunas respuestas destacan que este es un modelo de gestión más ambicioso y complejo,

pues requiere procesos de negociación y toma de decisiones más lentos, pero que puede resultar interesante al integrar a organismos públicos con representantes de distintos sectores de la sociedad.

## Principios fundamentales para las políticas públicas sobre sitios de memoria

En base a los estándares de derecho internacional de los derechos humanos señalados, a las experiencias relevadas y a los debates que existen en la región sobre el tema, a continuación, se presentan una serie de principios fundamentales para las políticas públicas sobre sitios de memoria.

Algunos de estos principios establecen pisos mínimos que se deben tener en cuenta en toda política pública sobre sitios, sean estas iniciativas de organismos estatales o de instituciones sociales, o de familiares de víctimas. Otros están dirigidos a explicitar obligaciones específicas que tienen los Estados y que se derivan de los compromisos asumidos en materia de derecho internacional de los derechos humanos.

### 1. Principios generales

- a. A los efectos de estos principios se considerarán sitios de memoria todos aquellos lugares donde se cometieron graves violaciones a los derechos humanos, o donde se resistieron o enfrentaron esas violaciones, o que por algún motivo son asociados por las víctimas, sus familiares o las comunidades con esos acontecimientos, y que

9 Algunos ejemplos de sitios de memoria que cuentan con modelos de gestión privada: 1) En Brasil: el Núcleo de Preservación de la Memoria Política es una organización social que colabora con el Memorial de la Resistencia de San Pablo en el desarrollo de diversas actividades, a través de contratos anuales. 2) En Chile: el Museo de la Memoria y los Derechos Humanos depende de una fundación de derecho privado integrada por representantes del mundo académico, organizaciones de defensa y promoción de los derechos humanos; el sitio Londres 38, Espacio de Memorias está gestionado por una organización de derecho privado sin fines de lucro, que ha recibido la concesión del espacio por 15 años por parte del Ministerio de Bienes Nacionales, y cuenta con financiamiento del Estado chileno a través del Presupuesto de la Nación. 3) En Paraguay: el Museo de las Memorias: Dictadura y Derechos Humanos está gestionado por la Fundación Celestina Pérez de Almada, quien inició el proyecto y aporta los recursos económicos para su funcionamiento con el apoyo de la cooperación internacional. Acompaña la gestión, que se lleva a cabo mediante convenios con el Ministerio del Interior y de Educación y Cultura, el colectivo de ONG denominado "Mesa Memoria Histórica".

10 Sin pretender hacer un listado exhaustivo, se citan a continuación algunos ejemplos argentinos de sitios de memoria con modelos de gestión mixtos: 1) Parque de la Memoria y Monumento a las Víctimas del Terrorismo de Estado: en la actualidad, la institución encargada de la gestión en el Consejo de Gestión, del que participan organismos de derechos humanos, miembros del Poder Ejecutivo de la Ciudad de Buenos Aires y de la Universidad de Buenos Aires. Hay un grupo de legisladores que también participa. 2) Instituto Espacio para la Memoria (IEM): es un ente autárquico en lo económico financiero. Está integrado por organismos de derechos humanos, personalidades con reconocido compromiso en esa materia y representantes de los poderes ejecutivo y legislativo de la Ciudad de Buenos Aires. 3) Ente Público Espacio para la Memoria y para la Promoción y Defensa de los Derechos Humanos (ex ESMA): es un órgano interjurisdiccional que se encarga de gestionar todo el espacio. Sus autoridades son representantes del gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (a través del IEM), de la Secretaría de Derechos Humanos de la Nación (a través del Archivo Nacional de la Memoria) y un directorio formado por organismos de derechos humanos.

- son utilizados para recuperar, repensar, y transmitir procesos traumáticos, y/o para homenajear y reparar a las víctimas.
- b.** Los Estados donde se cometieron graves violaciones a los derechos humanos deben implementar políticas públicas sobre sitios de memoria. Estas deben garantizar la creación, preservación, funcionamiento, gestión y sustentabilidad de dichos sitios. En particular, se debe procurar su creación en lugares donde aún no existen.
  - c.** Las políticas públicas sobre sitios de memoria deben contemplar especialmente su importancia para la investigación y sanción de los responsables de graves violaciones a los derechos humanos, y por tanto deben procurar la preservación de su valor probatorio.
  - d.** Las políticas públicas sobre sitios de memoria deben contribuir a efectivizar el derecho a la verdad y a construir memorias colectivas sobre graves violaciones a los derechos humanos.
  - e.** Las políticas públicas sobre sitios de memoria deben integrar las iniciativas de reparación a las víctimas de graves violaciones a los derechos humanos. La creación de sitios y su adecuada gestión pueden representar una medida de reparación simbólica y una garantía de no repetición, al contribuir con los procesos de reforma y democratización de las instituciones directamente involucradas con la comisión de graves violaciones a los derechos humanos (fuerzas armadas y de seguridad).
  - f.** Las políticas públicas sobre sitios de memoria deben contemplar su valor pedagógico para la implementación de planes y acciones de educación en derechos humanos y ciudadanía.
  - g.** Los Estados deben brindar instancias adecuadas para que las víctimas, sus familiares, las comunidades locales, organismos de derechos humanos, así como la sociedad en general, puedan participar de las decisiones relativas al diseño e implementación de las políticas públicas en materia de sitios de memoria.
  - h.** Las políticas públicas sobre sitios de memoria podrán contemplar su abordaje regional a fin de contribuir a la construcción de memorias e identidades comunes y a fortalecer los procesos de integración política entre los pueblos.

## 2. Principios sobre la preservación de sitios donde se cometieron graves violaciones a los derechos humanos

- a.** Los Estados deben adoptar decisiones judiciales, legales, administrativas, o de cualquier otra índole que fueran necesarias para garantizar el aseguramiento físico de los sitios donde se cometieron graves violaciones a los derechos humanos. Estas podrán contemplar la implementación de medidas físicas, técnicas y jurídicas a fin de evitar la destrucción o alteración de dichos predios, tales como estudios técnicos, restricciones en el uso y/o acceso, deberes de información y/o consulta previa, designación de depositarios o garantes, previsión de sanciones, entre otras.
- b.** El aseguramiento físico de los sitios donde se cometieron graves violaciones a los derechos humanos tiene por objeto principal: a) obtener elementos de prueba que puedan ser valorados judicialmente, mediante la realización de estudios periciales o reconocimientos del lugar, entre otros; b) impedir que se realicen modificaciones estructurales que alteren el valor histórico o patrimonial de los sitios.
- c.** El aseguramiento físico de los sitios donde se cometieron graves violaciones a los derechos humanos implica tanto su custodia externa e interna, como la exclusión de aquellas personas que pudieran poner en riesgo la preservación de las evidencias.
- d.** Las medidas de aseguramiento físico que se adopten para preservar los sitios donde se cometieron graves violaciones a los derechos humanos deben incluir tanto tareas de conservación como de mantenimiento.
- e.** Las medidas de aseguramiento físico que se adopten para preservar los sitios donde se cometieron graves violaciones a los derechos humanos deben tener en cuenta las recomendaciones que efectúen los profesionales o especialistas correspondientes en cada caso, incluyendo, entre otros, a antropólogos, arqueólogos, arquitectos, historiadores, museólogos, conservadores restauradores, archivistas, y abogados.
- f.** Los Estados tienen la obligación de preservar los archivos vinculados con los sitios donde se cometieron graves violaciones a los derechos humanos y garantizar su accesibilidad. Específicamente deben adoptar una serie de medidas físicas, técnicas y jurídicas tendientes a evitar su sustracción, destrucción o falsificación.
- g.** Los Estados deben garantizar la disponibilidad y accesibilidad de mecanismos judiciales y administrativos para que cualquier persona o institución con interés legítimo pueda solicitar la preservación de los sitios donde se cometieron graves violaciones a los derechos humanos, a través de medidas que aseguren su intangibilidad.

- dad. Los mecanismos judiciales pueden ser tramitados en el marco de acciones autónomas o como instancias cautelares previas al dictado de sentencias.
- h.** Los Estados deben garantizar a las víctimas, sus familiares, así como a cualquier persona o institución con interés legítimo el pleno acceso y la capacidad de intervenir en todas las instancias de las acciones judiciales vinculadas con la preservación de los sitios donde se cometieron graves violaciones a los derechos humanos.
  - i.** La aplicación de las figuras de patrimonio cultural, histórico o similares a los sitios donde se cometieron graves violaciones a los derechos humanos puede ser una herramienta efectiva para garantizar la preservación de esos predios. A tal fin es recomendable revisar y, en su caso, adecuar la normativa general vigente sobre estas figuras a los presentes principios.
  - j.** Los Estados tienen la obligación de adoptar las medidas que fueren necesarias para obtener, cuando corresponda, la colaboración de las instituciones públicas, como las fuerzas armadas y de seguridad, y las agencias penitenciarias y judiciales, entre otras, en las tareas de identificación y preservación de los sitios donde se cometieron graves violaciones a los derechos humanos.
  - k.** Las medidas de aseguramiento físico de los sitios donde se cometieron graves violaciones a los derechos humanos deben contemplar los estándares internacionales vigentes en materia del manejo de la escena del crimen.

### 3. Principios sobre la identificación, señalización y determinación del contenido de los sitios de memoria

- a.** Las políticas públicas en materia de sitios de memoria deben incluir la identificación y señalización de los predios donde se cometieron graves violaciones a los derechos humanos, teniendo en cuenta los hechos y contextos de cada caso.
- b.** Los Estados deben garantizar a las víctimas, sus familiares, las comunidades locales, los organismos de derechos humanos, y la sociedad en general la participación más amplia posible en la identificación y determinación del formato y contenido de la señalización de los sitios donde se cometieron graves violaciones a los derechos humanos.
- c.** Las políticas públicas sobre sitios de memoria deben garantizar a las víctimas, sus familiares, las comunidades locales, los organismos de derechos humanos, y la sociedad en general la participación más amplia posible en la definición de los formatos y contenidos de dichos sitios.

**d.** Los sitios de memoria deben garantizar la publicidad y accesibilidad de sus archivos vinculados con graves violaciones a los derechos humanos.

**e.** Los sitios de memoria deben contemplar la conformación de equipos de investigación interdisciplinarios que estudien y difundan ampliamente los temas que aborda cada sitio.

### 4. Principios sobre el diseño institucional de los sitios de memoria

- a.** Los Estados tienen la obligación de adoptar un marco jurídico preciso y adecuado para la creación, preservación, funcionamiento, y gestión de los sitios de memoria.
- b.** El diseño institucional de los sitios de memoria debe garantizar su sustentabilidad institucional y presupuestaria. Su reglamentación por ley puede contribuir a su fortalecimiento institucional.
- c.** El diseño institucional de los sitios de memoria debe contemplar la conformación de equipos de trabajo idóneos que permitan alcanzar los fines planteados en cada sitio.
- d.** El diseño institucional de los sitios de memoria debe incluir mecanismos de transparencia, monitoreo y evaluación que permitan la rendición de cuentas y el control por parte de la sociedad, incluyendo la ejecución presupuestaria.
- e.** El diseño institucional de los sitios de memoria debe contemplar la participación más amplia posible de las víctimas, sus familiares, las comunidades locales, y la sociedad en general.



Cementerio de Pisagua, 2016.

#### 4. Referencias bibliográficas

- Brett, S., Bickford, L., Ševcenko, L. y Ríos, M. (2007). *Memorialización y Democracia: Políticas de Estado y Acción Civil*. Santiago: FLACSO, ICTJ, Coalición Internacional de Sitios de Conciencia. Disponible en: <https://www.corteidh.or.cr/tablas/r25609.pdf>
- Consejo de Monumentos Nacionales (CNM) (2017). Patrimonio de la memoria de los derechos estatal en Chile. Santiago: Servicio Nacional del Patrimonio Cultural: [https://www.investigacion.patrimoniocultural.gob.cl/sites/www.investigacion.patrimoniocultural.gob.cl/files/images/articles-95037\\_archivo\\_01.pdf](https://www.investigacion.patrimoniocultural.gob.cl/sites/www.investigacion.patrimoniocultural.gob.cl/files/images/articles-95037_archivo_01.pdf)
- Jelín, E. (2002). *Los trabajos de la Memoria*. Madrid: Ed. Siglo XXI.
- Prats, L. (1992). *Antropología y patrimonio*. Barcelona: Ariel.
- Seguel, P. (2019). *Derechos humanos y patrimonio: Historias/Memorias de la represión (para)estatal en Chile*. Santiago: Ediciones del Servicio Nacional del Patrimonio Cultural. Disponible en: [https://www.investigacion.patrimoniocultural.gob.cl/sites/www.investigacion.patrimoniocultural.gob.cl/files/images/articles-95037\\_archivo\\_01.pdf](https://www.investigacion.patrimoniocultural.gob.cl/sites/www.investigacion.patrimoniocultural.gob.cl/files/images/articles-95037_archivo_01.pdf)
- Ullmann, S. (1976). *Semántica: introducción a la ciencia del significado*. Madrid: Aguilar.

#### Fondos y leyes:

Fondo del Patrimonio Cultural, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes  
<http://www.fondosdecultura.cl/programas/fondo-patrimonio/lineas-de-concur-wso/concurso-fondo-del-patrimonio-cultural-2017/>

Fondo para Proyectos de Construcción, Intervención y Planes de Manejo para Memoriales y Sitios de Memoria, Subsecretaría de Derechos Humanos, Ministerio de Justicia <http://ddhh.minjusticia.gob.cl/>

Ley N° 17.288, sobre Monumentos Nacionales <http://bcn.cl/1v9ov>

Ley N° 18.985, de Donaciones Culturales <http://donacionesculturales.gob.cl/>

Programa Puesta en Valor del Patrimonio (FNDR) <http://www.subdere.gov.cl/programas/divisi%C3%B3n-desarrollo-regional/programa-puesta-en-valor-del-patrimonio>

#### Políticas públicas sobre sitios de memoria:

- Instituto de Políticas Públicas en Derechos Humanos del Mercosur (IPPDH) (2012). *Principios fundamentales para las políticas públicas sobre sitios de memoria*. Buenos Aires: IPPDH. pp. 15-24. Disponible en <http://www.ippdh.mercosur.int/principios-fundamentales-para-las-politicas-publicas-en-materia-de-sitios-de-memoria/>



## b. Gestión de archivos en sitios de memoria<sup>11</sup>

### 1. Introducción

En el presente capítulo sobre gestión de archivos se expresan algunas aportaciones teóricas y prácticas asociadas al desarrollo de la puesta en valor de la memoria y los derechos humanos en el Chile reciente. La revisión aborda los principales enfoques teóricos y metodológicos para la gestión de archivos, así como la labor primordial que estos cumplen en la defensa y promoción de los derechos humanos y en los trabajos de memoria. En este sentido, es atingente que todas aquellas agrupaciones y personas que trabajen con archivos conozcan la importancia que estos poseen para la sociedad, y su relevancia tanto en el reconocimiento de las violaciones a los derechos humanos como de los crímenes de lesa humanidad. Así mismo, este capítulo busca contribuir a que conozcan como se trabajan los saberes que contienen dichos archivos, como operan las instituciones y espacios que los poseen y cuáles son las principales regulaciones a las que se ciñen.

A tal efecto, a continuación, se expondrá sobre la gestión de archivos ahondando en las especificidades que comprende la construcción y el trabajo archivístico. Sumado a lo anterior, en el apartado de anexos, se profundizará en los principios básicos sobre el papel de los archivos y de las y los gestores de documentos en la defensa de los DD.HH.

11 Este texto se construyó a partir de la *Guía de Gestión Cultural de Sitios de Memoria: Archivos* (2018), editado por Loreto López con contenidos facilitados por José Fernández P. y Marcela Morales L. (Archivo Nacional de Chile), y el Taller Archivos y Derechos Humanos: Conceptos fundamentales, procesos y herramientas técnicas de apoyo, realizado por Marcela Morales L., José Fernández P., David Padilla M., Julieta Mandiola S., y Natalia González M. (Archivo Nacional de Chile).



Instalación en Sitio de Memoria Ex Clínica Santa Lucía en el marco de Encuentro Nacional de Sitios de Memoria: Cultura, artes, archivos y patrimonio, año 2019.

## 2. Objetivos

- Posibilitar el conocimiento de las nociones básicas de organización y tratamiento de los documentos para agrupaciones de derechos humanos y sitios de memoria.
- Otorgar los conocimientos mínimos de conservación documental para agrupaciones de derechos humanos y sitios de memoria.v

Ver; ver  
obligarse a ver  
desde la memoria.  
(Guillermos Núñez,  
Dibujar con sangre en  
el ojo, fragmento)

## 3. Reflexiones conceptuales

En este apartado encontraremos aspectos conceptuales sobre gestión de archivos y trabajo archivístico de gran utilidad para las organizaciones, así como una serie de ejercicios y ejemplos que posibilitan la puesta en práctica de estos conocimientos, y que resalta la importancia de cada saber mencionado para el proceder organizacional.

### 3.1. Los archivos en el trabajo de memoria y la defensa de los derechos humanos

Los archivos y el trabajo archivístico ligan íntimamente su proceder con el trabajo en memoria y en defensa y promoción de los DDHH, cuestión que se irá ahondando a lo largo del capítulo.

Una de las funciones que cumplen los archivos es, específicamente, otorgar acceso a la información poniendo a disposición una serie de documentos resguardados, mediante la descripción y organización de los acervos documentales. En tal sentido, mientras el acceso mismo a la información que cada archivo contiene hace posible el cumplimiento de un derecho humano de carácter fundamental, al mismo tiempo se propicia el relevo y desarrollo del trabajo sobre la memoria.

En consideración a lo anterior, es necesario mencionar que existen archivos que desarrollan específicamente temas de derechos humanos. Estos son aquellos que resguardan documentos que dan cuenta de violaciones a los derechos humanos en contextos de excepcionalidad y represión, así como también, aquellos que poseen acervos documentales generados en el contexto de acciones de justicia transicional, una vez concluida la etapa de represión y que, a su vez, sirven para propósitos de justicia, verdad, memoria y reparación.

En consonancia con aquello expuesto por Elizabeth Jelin (2002), se puede construir una identificación que da cuenta de cuatro tipos de acervos archivísticos que se relacionan directamente con los derechos humanos, los que se mencionan a continuación:

**1. Archivos de represión**, los que refieren a acervos de instituciones represivas, producidos por las Fuerzas Armadas u otros organismos bajo la dependencia estatal o paraestatal, que intervinieron de diferentes formas en la comisión de delitos de lesa humanidad.

**2. Archivos de dolor**, que son aquellos que dan cuenta de acervos acumulados mediante la acción de denuncia de la represión y el apoyo a las víctimas, desarrollada por organismos de derechos humanos.

**3. Conjuntos documentales generados en la etapa posterior al conflicto**, para medidas de la justicia transicional, a partir de las comisiones de verdad u otras especiales dedicadas a la temática.

**4. Acervos dispersos y diversos** que recogen aquellos documentos que dan cuenta de rastros y restos del periodo represivo, y que también se extienden al período posdictatorial, abarcando iniciativas de memoria, como todas aquellas desarrolladas por los sitios y espacios de memoria.

Ahora bien, también cabe mencionar que, desde enfoques más contemporáneos, es posible considerar otro tipo de acervo archivístico al incluir los **archivos comunitarios, de organizaciones sociales, ONG y étnicos**. Estos últimos, poseen gran relevancia para la preservación de la identidad y memoria de dichos actores y comunidades, además de que los archivos mismos son generados en el quehacer de cada organización.

En consideración a lo expuesto anteriormente, cabe mencionar que también existe una serie de principios básicos asociados al papel archivístico y a los archivos, que ahondan aún más en la relación de estos últimos con la promoción y defensa de los derechos humanos y el trabajo en memoria.

### 3.2. Archivos y el trabajo archivístico

En los siguientes apartados se abordará, específicamente, qué son los archivos, sus funciones y las diferentes formas y formatos que toman. De la misma manera, se ahondará en el trabajo archivístico y en la organización documental.

#### ¿Qué son los archivos?

Los archivos son todos aquellos conjuntos orgánicos de documentos que han sido generados, independiente del formato y soporte, por instituciones o particulares —ya sean grupos o personas— en el desarrollo de sus actividades y/o funciones. Así también, los archivos son aquel espacio o espacios que resguardan a los conjuntos documentales que ilustran, documentan y dejan constancia de las acciones de las organizaciones y dependencias del Estados, de las organizaciones, de las familias y los individuos.

Ahora bien, también es necesario mencionar qué son los documentos de archivos y para esto, es posible mencionar tres definiciones que resultan ilustrativas:

Los documentos se pueden caracterizar como representaciones persistentes de actividades, las que son creadas por participes u observadores de esas actividades o por sus presentadores autorizados (Yeo, 2007).

Los documentos son los testimonios de la actividad de los seres humanos que han sido fijados en un soporte perdurable que contiene la información (Heredia, 1991).

Los documentos son una mediación evolutiva de la comprensión de un fenómeno, creada por procesos técnicos y sociales de contextualización, transmisión e inscripción (Nesmith, 2001).

#### ¿Qué funciones cumplen los archivos?

En su condición de espacio, los archivos poseen una serie de funciones, estas son:

**Conservar:** los archivos velan por el resguardo y preservación de los documentos, mediante procedimientos de intervención directos e indirectos, en sus distintos soportes y tipologías, en miras de sus usos presentes y futuros.

**Dar acceso:** los archivos ponen a disposición los documentos resguardados, describiendo y organizando los acervos documentales, entendiendo que el acceso a la información que estos contienen es un derecho humano de carácter universal.

**Difundir:** los archivos dan a conocer a la sociedad la existencia de la información que contienen y el valor de los documentos que resguardan, mediante acciones de difusión y extensión, generando así, vínculos con distintos tipos de públicos y usuarios.

**Educar:** los archivos educan al convertirse en un espacio pedagógico en sí mismo, generando conocimiento acerca de la sociedad, su pasado y sus conflictos, produciendo reflexiones críticas a partir de sus acervos resguardados y prestando apoyo al ámbito educativo.

**Investigar:** los archivos son una fuente inagotable de conocimiento e información, lo que es una parte fundamental de la cadena de generación del conocimiento, de la investigación científica y de la puesta en valor a partir de sus propios acervos.

## ¿Qué tipos de archivos existen?

Los archivos históricamente se han clasificado entre archivos administrativos, históricos y de gestión, lo que tiene relación no solamente con su naturaleza y tipología, sino que también con el momento del ciclo vital en el que se hallen los documentos que custodian. En tal sentido, existen tres categorías clásicas y son aquellas que se mencionan a continuación:

**Archivos de gestión o de oficina:** custodian los documentos que se generan constantemente a propósito de una acción o un trámite particular. Estos son consultados frecuentemente para la gestión, es decir, se encuentran en la fase activa de ciclo vital de cada documento. Un ejemplo claro de esto, son los archivos de una unidad de trabajo tal como una oficina.

**Archivos administrativos o intermedios:** resguardan y dan acceso a todo aquél documento que se encuentra en una fase semiactiva o intermedia del ciclo vital de un documento, en otras palabras, estos documentos no son consultados habitualmente, pero en ciertas ocasiones son requeridos, ya sea para trámites ciudadanos o gestión de una institución. Un ejemplo claro de este tipo de documentos, son los archivos de algún ministerio o municipalidad.

**Archivos históricos:** resguardan documentos que han ingresado a la fase inactiva de su ciclo y que ya no son de consulta habitual para la gestión. Estos documentos han adquirido un valor secundario más allá de su propósito inicial, por lo que han pasado a tener un valor patrimonial, cultural e histórico. El claro ejemplo de este tipo de documentos son los del Archivo Nacional Histórico.

Cabe advertir que en la actualidad los archivos no solamente se clasifican según las formas antes mencionadas, sino que también de acuerdo con su tipología y titularidad, es decir, conforme al tipo de documentos que preservan y a quienes los preservan. En esta lógica es posible situar los archivos de derechos humanos, que son aquellos mencionados en un principio de este escrito y que se relacionan íntimamente con el trabajo en memoria y la promoción y defensa de los derechos humanos.



Archivo Nacional en el marco de Encuentro Nacional de Sitios de Memoria: Cultura, artes, archivos y patrimonio, año 2019.

## ¿Qué es el proceso archivístico y cuáles son sus etapas?

El trabajo archivístico es aquel que se desarrolla con conjuntos documentales resguardados por archivos y que, a la vez, son parte de un proceso continuo e interdependiente, formado por una serie de etapas. Estas etapas son: transferencia; recopilación; identificación y valoración; conservación; organización documental; descripción; y digitalización.

La **transferencia** corresponde al traspaso controlado de fondos documentales, segmentos de fondos u otros conjuntos documentales desde la entidad que los ha producido a otra institución archivística. Las transferencias se pueden realizar mediante una vía ordinaria o extraordinaria. Estas últimas incluyen **intercambios, depósitos, compras, legados, donaciones, restituciones y reintegros**.

En la **recopilación** los archivos reúnen una serie de documentos que se han generado espontáneamente a lo largo de la vida de una institución, organización o de un particular, los que posteriormente se articulan en fondos documentales.

La teoría archivística clásica da cuenta de que la acción de reunir artificialmente documentos de distintos productores da origen a colecciones documentales y no fondos, y afirma que la selección de información es una acción propia de los centros de documentación. Sin embargo, dentro de lo que se conoce como **el giro archivístico y en los enfoques teóricos posmodernos**, se valida que el archivo pueda ser también un productor de conocimientos. Ahora bien, es necesario exponer que ante la relativa ausencia de **acervos documentales<sup>12</sup>** que den cuenta de la represión y los crímenes de lesa humanidad durante el período dictatorial, la recopilación de documentos relevantes para estos propósitos es una acción válida y necesaria para los sitios de memoria.

En cuanto a la **identificación**, cabe dar cuenta de que es un proceso de investigación y sistematización de las categorías archivísticas en que se sustenta un fondo documental y es inseparable de la evaluación documental, que corresponde a la función básica destinada a analizar los documentos según sus usos legales y/o administrativos y sus valores de investigación, informáticos y testimoniales (Alberch, 2003). Por su parte, la **valoración documental** es aquella que establece la frontera entre lo que se olvida y lo que se recuerda en un archivo, es decir, su objetivo es especificar qué documentos se podrían desechar y cuáles preservar en un archivo.

La **conservación** se refiere al “conjunto de acciones y estándares aplicados a los documentos durante su gestión para garantizar su preservación en el tiempo, independientemente de su medio y forma de almacenamiento” (Rodríguez, 2018, p. 13). En tal sentido, es posible identificar la **conservación preventiva**, la **conservación directa** y la **restauración<sup>13</sup>**. Así también, cabe dar cuenta de que la digitalización es considerada como una preservación por sustitución.

12 Entre los archivos de este tipo pueden mencionarse los de la Vicaría de la Solidaridad; CODEPU (Corporación de Promoción y Defensa de los Derechos del Pueblo) y FASIC (Fundación de Ayuda Social de las Iglesias Cristianas).

13 **Conservación preventiva**: medidas y acciones aplicadas sobre el entorno o área circundante de los bienes, cuyo objetivo es evitar, minimizar o detener los daños; estas medidas son indirectas, es decir, no interfieren con los materiales ni la estructura. // **Conservación directa**: acciones aplicadas de manera directa sobre un bien o un grupo de bienes culturales, cuyo objetivo es detener los procesos de deterioro presentes o reforzar su estructura; se le denomina también **conservación curativa**. // **Restauración**: acciones aplicadas de manera directa a un bien individual, para facilitar su apreciación, comprensión y uso. (Rodríguez Moreno, M., 2013, pp. 9-10)

En lo referente a la **organización** documental, esta se considera como el punto de partida para lograr la eficiencia en la función de servicio de los archivos. De tal forma, por organización se entiende el procedimiento intelectual y físico que consiste en identificar, disponer y analizar los documentos, tomando como eje central el principio de procedencia y las actividades de ordenación y clasificación.

La **descripción** es el proceso archivístico que otorga la posibilidad de acceso a toda aquella documentación contenida en un archivo a través del análisis de sus documentos y fondos, al mismo tiempo que da paso a la condensación y síntesis de la información contenida en estos y otorga la posibilidad de generar representaciones de las unidades documentales.

En cuanto a la **digitalización** —la que ya fue aludida previamente—, corresponde a una medida de conservación por sustitución y ha tenido un auge con las medidas de desarrollo y preservación de soportes tecnológicos avanzados, que han permitido desarrollar políticas de difusión e incrementar el número de usuarios. Es necesario hacer hincapié en que la digitalización, en sí misma, se considera un paso posterior a todos los procesos archivísticos primordiales, es decir, se desarrolla después de concluido el conjunto de etapas previas (identificación, organización, clasificación, ordenación, descripción y valoración).

Los sitios que se dedican a los trabajos de memoria pueden producir sus propios archivos a partir de las acciones de gestión y administración, así como también pueden construir un archivo desde la documentación acopiada mediante algún criterio de interés. Ahora bien, estos documentos mencionados pueden hallarse previamente en otros conjuntos documentales o archivos, por lo que surge la necesidad de realizar un **rastreo o censo de archivos<sup>14</sup>** y conjuntos documentales de importancia para la organización, permitiendo así, evaluar la relevancia y pertinencia de anexar estos documentos al archivo del sitio o bien solo localizarlos y disponer de ellos mediante los mecanismos establecidos por la entidad que conserva tales documentos.

14 **Rastreo o censo de archivos**: levantamiento que permite identificar las instituciones que mantienen documentación patrimonial, administrativa y jurídica. Es un instrumento de control y difusión, que permite reunir y coordinar la información sobre archivos y fondos documentales que forman parte del patrimonio documental y sobre su accesibilidad a la ciudadanía.

### 3.2.5. Organización documental

La organización documental corresponde a una etapa fundamental del trabajo archivístico, ya que facilita el acceso a los fondos documentales resguardados por un archivo. En tal sentido, esta etapa se define como la operación intelectual y mecánica mediante la cual diferentes conjuntos documentales se relacionan de forma jerárquica con criterios funcionales para revelar su contenido.

La organización documental está basada en dos conceptos básicos de la teoría archivística y que corresponden, respectivamente, al *principio de procedencia* y al *principio de respeto al orden original*. Estos conceptos establecen como criterio fundamental para la ordenación de la documentación transferida a un archivo que los documentos de un fondo no deben mezclarse con los de otros fondos (principio de procedencia) y el respeto al orden en el que se produjo el conjunto documental (principio de respeto al orden original).

La organización documental consta de tres distintas acciones, estas son: i) clasificación; ii) ordenación; y iii) descripción.

#### i) Clasificación

Esta es la operación archivística que consiste en agrupar jerárquicamente los documentos de un fondo mediante agregados o clases documentales, desde los más amplios a los más específicos. En tal sentido, **clasificar es separar o dividir elementos estableciendo series, grupos o clases documentales**, de tal forma que estos queden organizados formando parte de la estructura de un todo.

De tal forma, existen **tres tipos de clasificación documental**:

La **clasificación funcional** consiste en agrupar jerárquicamente las series de elementos construidos en relación con las funciones desarrolladas por una institución a lo largo de su gestión.

La **clasificación orgánica** consiste en reflejar y reproducir la estructura orgánica de la institución.

La **clasificación temática** se realiza a partir del contenido de los documentos.

A partir de la clasificación documental y de sus diferentes tipos de clasificación, se da origen a una serie de categorías que componen la estructura de los archivos. Estas son:

**Fondo documental:** es un conjunto de documentos independiente de su formato o soporte, que han sido producidos de forma orgánica y reunidos y utilizados por un organismo, una familia y/o por un particular en el ejercicio de sus actividades. El fondo

documental se une íntimamente a la totalidad de la documentación producida, recibida y acumulada por cierta persona o institución. De tal forma, esta categoría posee una limitación jurisdiccional ceñida a la institución que la produce y una limitación cronológica que depende plenamente de su existencia.

**Sección documental o subfondo:** es una subdivisión del fondo que se identifica con la producción documental de una división o unidad funcional o administrativa de las instituciones que producen el fondo. En tal sentido, el subfondo es el conjunto de documentos producidos en relación con la actividad de esa subdivisión funcional y orgánica.

**Serie documental:** son el testimonio documental y continuo de actividades repetitivas desarrolladas por un organismo en virtud de una función. Cabe destacar, que cada sección documental está compuesta por documentos que son agrupados en serie. En tal sentido, por una serie documental se comprende el conjunto de documentos desarrollados por una institución en el ejercicio de su actividad, siempre que se refiera a una misma actividad o asunto y que posea a normal general una tipología documental. En esta categoría podemos encontrar las declaraciones, convenios, memorandos, entre otros.

**Pieza documental compuesta o expediente:** con esta nos referimos a una unidad organizada de documentos que han sido reunidos por el productor con fines administrativos, ya que obedecen a un mismo tema, asunto, actividad o trámite. Cabe dar cuenta que, por lo general, al expediente se le considera como una unidad básica de la serie.

**Unidad documental simple:** es la unidad archivística indivisible intelectualmente, al mismo tiempo, que es la más pequeña, ya que corresponde a documentos individuales. Por ejemplo, dentro de esta categoría se encuentran las fotografías, una memoria, un informe, una carta, entre otros.

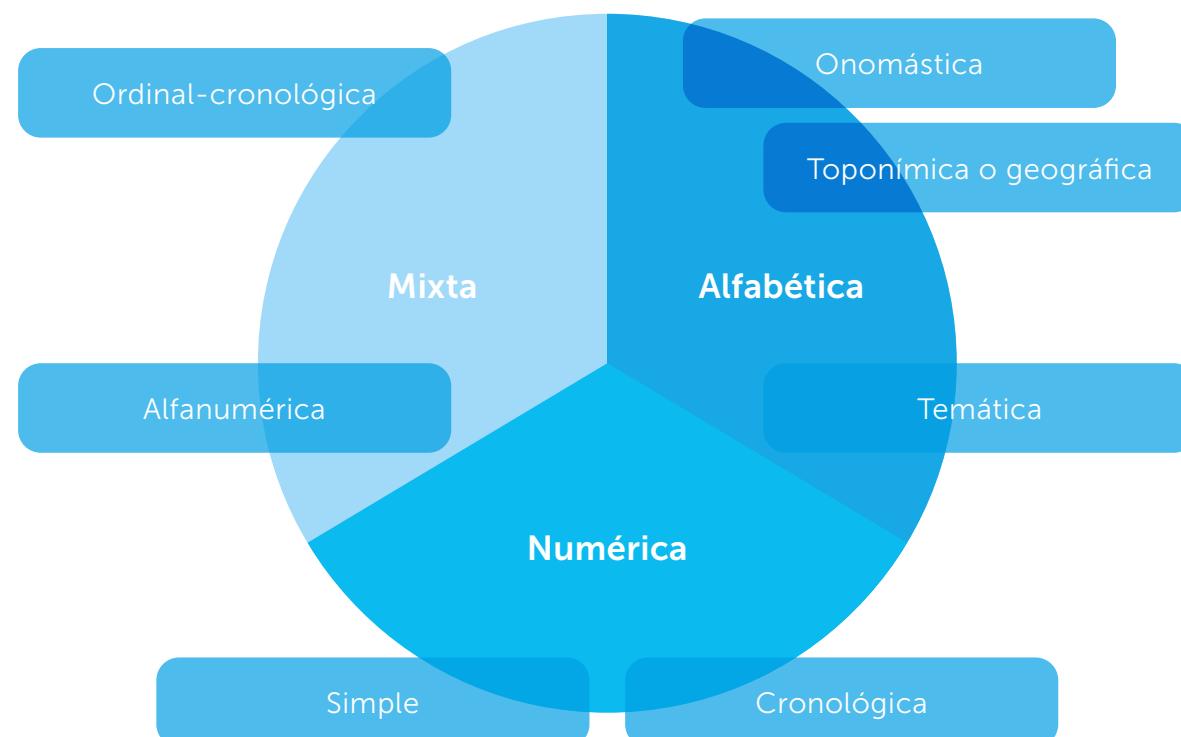
**Colección:** "La colección documental es la reunión artificial de documentos acumulados sobre la base de algunas características comunes, sin tener en cuenta la procedencia de dichos documentos. No debe de confundirse con el fondo documental" (Consejo Internacional de Archivos, 2021).

## ii) Ordenación

Es la operación archivística que otorga disposición física a los documentos, determinando cuáles documentos van primero y cuáles van después, por tanto, es el proceso a través del cual se relacionan y unen las unidades documentales de una serie, a partir de cierto criterio previamente determinado.

En la ordenación se aplica el principio de procedencia y el de **respeto al orden original**. Este último asume que la producción de documentos es paulatina, según las exigencias del asunto en cuestión o por las etapas que cruza el trámite. Dicho principio surge desde el momento en que se producen los documentos y se debe reflejar en los archivos mediante la correcta ordenación en series, subseries, documentos y expedientes.

**Figura 3.** Sistemas de ordenación de archivos



Tal como se da cuenta en el esquema, **la ordenación documental se realiza a partir de tres sistemas: a) ordenación numérica; b) ordenación alfabética; y c) ordenación mixta**.

**a)** Los **sistemas de ordenación numérica** disponen los documentos secuencialmente en relación con la numeración que identifica a cada uno de estos. Dentro de este sistema encontramos dos formas de hacerlo, la simple y la cronológica.

**Simple:** consiste en disponer los documentos en forma consecutiva y progresiva, obedeciendo siempre a la numeración que los identifica.

Ejemplo:

| ENERGIA                     | ACUEDUCTO                  |
|-----------------------------|----------------------------|
| Cuenta Interna Nº 0464304-4 | Cuenta Interna Nº 00927824 |
| Cuenta Interna Nº 0464305-4 | Cuenta Interna Nº 00927825 |

**Cronológica:** consiste en disponer un documento tras otro en forma secuencial obedeciendo a la fecha en que la documentación ha sido tramitada, siempre disponiendo en primer lugar el año, seguido del mes y al final el día.

Ejemplo:

| CORRESPONDENCIA DESPACHADA |
|----------------------------|
| 2002, 02, 28               |
| 2002, 03, 02               |

**b)** Los **sistemas de ordenación alfabética construyen** la ordenación de los documentos a partir de las letras del alfabeto, en el orden de A-Z. En este sistema de ordenación encontramos la ordenación onomástica, topográfica y temática.

**Onomástica:** este tipo de ordenación se ejecuta para series documentales compuestas por expedientes que se mantienen abiertos por largos lapsos de tiempo, por ejemplo, historiales clínicos, labores, entre otros.

Ejemplo:

| HISTORIALES CLÍNICOS   |
|------------------------|
| Acosta López, Andrés   |
| Pérez Castro, Catalina |

**Toponímica:** también conocida como sistema alfabético geográfico, consiste en ordenar las series documentales por nombres de lugares.

Ejemplo:

| Serie asistencia técnica que presta el Ministerio de Planificación a las gobernaciones |
|--|
| Andacollo  |
| Arica  |
| Copiapó  |

**Temática:** consiste en ordenar las series y subseries de documentos según el tema o asunto de su contenido.

Ejemplo:

| Archivo fotográfico Fortín Mapocho |
|------------------------------------|
| Accidentes                         |
| Chile – Gobierno                   |
| Derechos humanos                   |

c) Los **sistemas de ordenación mixtos** consisten en la utilización de códigos numéricos o números y letras.

**Alfanumérico:** la ordenación de series documentales se realiza utilizando un orden alfabético, a la vez, que un orden numérico-cronológico.

Ejemplo:

| Contrato de prestaciones de servicios |
|---------------------------------------|
| 2007 Martínez Segovia, Jorge          |
| 2008 Novoa Palacios, María            |

**Ordinal cronológico:** esta ordenación se aplica a series documentales cuyas unidades documentales son numéricas y a la vez cronológicas.

Ejemplo:

| Oficios enviados |
|------------------|
| 001 2007/01/31   |
| 002 2007/02/02   |

### iii) Descripción

La descripción es **la operación archivística que se dedica al análisis de los documentos, materializada en registros que permiten su identificación, su localización y la recuperación de su información**. Esta operación otorga la posibilidad de acceder de forma relativamente rápida a la información de los conjuntos documentales.

Para posibilitar el acceso a toda la documentación contenida en un archivo es necesario:

**Analizar** sus fondos y documentos, ya que es necesario un conocimiento del fondo a describir.

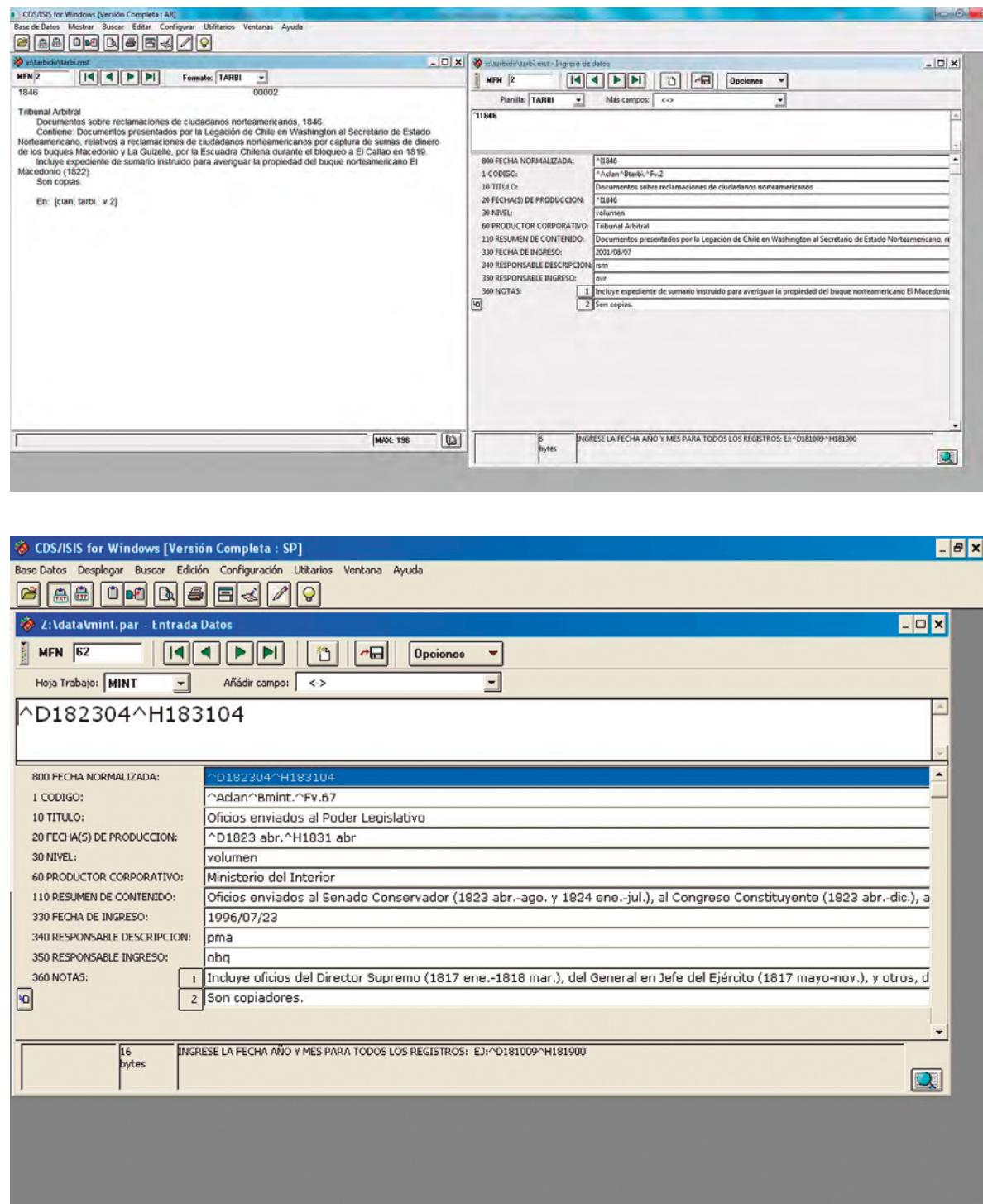
**Condensar y sintetizar** la información contenida en los conjuntos documentales, debido a que la información de las descripciones debe ser concisa, exacta y oportuna.

**Generar descripciones** que son las representaciones de la información contenida en los documentos y las coordenadas para su ubicación.

La descripción en tanto operación archivística puede regirse por la Norma Internacional General de Descripción Archivística ISAD-G, que es una herramienta que brinda especificaciones para la elaboración de descripciones archivísticas homologables en el ámbito internacional y nacional, y que puede aplicarse con independencia al tipo de soporte físico o tipo documental de aquellos documentos contenidos en los archivos. La Norma ISAD-G funciona como un conjunto de reglas generales que facilitan la integración de las descripciones de diferentes archivos en un sistema de información unificado. En tal sentido, esta es una norma que permite la descripción en cada uno de los niveles que comprende un fondo documental, incluyendo la descripción de este último.

A continuación, se presentan unas imágenes que dan cuenta de una hoja de descripción y visualización de registros en una base de datos WINISIS.

**Figuras 4 y 5.** Hojas de descripción y visualización de registros en una base de datos WINISIS



La norma ISAD-G también dispone de instrumentos de descripción que pueden ser utilizados en función de describir conjuntos documentales.

Los **instrumentos de descripción** son la materialización de descripciones desarrolladas en distintos niveles y con una finalidad específica.

En la tabla que se presenta a continuación, se muestran instrumentos de descripción considerando su finalidad y el tipo de categoría de la estructura de archivos para el que son utilizados.

**Tabla 2.** Instrumentos de descripción de un archivo

| Instrumento | Finalidad                                     | Cuadro de clasificación |
|-------------|---|-------------------------|
| Guía        | Señalar las características generales         | Sección                 |
| Inventario  | Localizar, controlar e informar               | Serie                   |
| Catálogo    | Describir de manera selectiva y exhaustiva    | Unidad documental       |
| Índice      | Complementar la localización y la información | Datos del documento     |

La ISAD-G se constituye como una guía general para la confección de descripciones archivísticas que deben ser utilizadas en conjunto con las normas nacionales o servir de base para la elaboración de normas nacionales.

Las áreas de descripción son campos de información que están dedicados a recoger diferentes tipos de datos que permitan la descripción de la documentación. En sí mismas, las áreas de descripción deben explicitar la información —o subcampos— con las que deben ser completadas.

En la tabla siguiente, se presenta un área de descripción con la especificación del tipo de información que recoge cada área y los elementos considerados para su llenado.

**Tabla 3.** Área de descripción, tipo de información y elementos de descripción según la norma ISAD-G

| Área                                   | Recoge  | Elementos de descripción   |
|--|---|--|
| 1. Área de identificación              | Información esencial para identificar a la unidad de descripción                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de referencia</li> <li>• Título</li> <li>• Fechas</li> <li>• Nivel de descripción</li> <li>• Volumen y soporte de la unidad de descripción</li> </ul>  |
| 2. Área de contexto                    | Información acerca del origen y custodia de la unidad de descripción                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de los productores</li> <li>• Historia institucional / Reseña biográfica</li> <li>• Historia archivística</li> <li>• Forma de ingreso</li> <li>• Título</li> </ul>   |
| 3. Área de contenido y estructura      | Información sobre el tema principal de los documentos y la organización de la unidad de descripción | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcance y contenido</li> <li>• Valoración, selección y eliminación</li> <li>• Nuevos ingresos</li> <li>• Organización</li> </ul>  |
| 4. Área de condiciones de acceso y uso | Información acerca de la disponibilidad de la unidad de descripción                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condición de acceso</li> <li>• Condiciones de reproducción</li> <li>• Lengua/escritura de los documentos</li> <li>• Características físicas y requisitos técnicos</li> <li>• Instrumentos de descripción</li> </ul> |
| 5. Área de documentación asociada      | Información acerca de materiales que tengan una relación importante con la unidad de descripción    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia y localización de los documentos</li> <li>• Existencia y localización de las copias</li> <li>• Unidades de descripción relacionadas</li> <li>• Notas de publicaciones</li> </ul>                         |
| 6. Área de notas                       | Información especializada que no se puede acomodar en ninguna de las otras áreas                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Notas</li> </ul>  |
| 7. Área de control y descripción       | Información sobre cómo, cuándo y por quién se ha preparado la descripción archivística              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nota del archivero</li> <li>• Reglas o normas</li> <li>• Fecha de la descripción</li> </ul>   |

Es necesario mencionar que el Archivo Nacional de Chile ha construido una norma de elaboración propia basada en la ISAD-G, denominada como *Formato Básico Normalizado para la Creación de Bases de Datos Documentales* (Villaseca Reyes, 2004).

A continuación, se presenta un cuadro comparativo que homologa los Formatos de Descripción del Archivo Nacional con los campos de la norma ISAD-G.

**Tabla 4.** Formatos de descripción del Archivo Nacional de Chile

| Código numérico (formato básico normalizado) | Código numérico ISAD-G | Nombre de la etiqueta (formato básico normalizado)             | Estado del campo* |
|--|------------------------|--|-------------------|
| 01   | 3.1.1                  | Código de referencia   | Único             |
| 10   | 3.1.2                  | Título   | Único             |
| 20   | 3.1.3                  | Fechas   | Único             |
| 30   | 3.1.4                  | Nivel de descripción   | Único             |
| 40   | 3.1.5                  | Volumen y soporte de la unidad de descripción                  | Repetible         |
| 50   | 3.2.1                  | Nombre del productor personal                                  | Repetible         |
| 60   | 3.2.1                  | Nombre del productor corporativo                               | Repetible         |
| 70   | 3.2.2                  | Historia institucional / reseña biográfica                     | Repetible         |
| 80   | -                      | Fechas extremas en que el organismo ha generado los documentos | Obsoleto          |
| 90   | 3.2.3                  | Historia de la custodia de los documentos                      | Único             |
| 100  | 3.2.4                  | Forma de ingreso   | Único             |
| 110  | 3.3.1                  | Resumen de alcance y contenido                                 | Único             |
| 120  | 3.3.2                  | Valoración, selección y eliminación                            | Único             |
| 130  | 3.3.3                  | Nuevos ingresos  | Único             |

\* **Estado de campo único:** indica que el campo se puede utilizar sólo una vez en cada registro. // **Estado de campo repetible:** indica que el campo puede ser utilizado en más de una oportunidad en un mismo registro. // **Estado de campo obsoleto:** indica que el campo ya no está en uso en la actualidad a pesar de haber sido utilizado anteriormente.

| Código numérico (formato básico normalizado) | Código numérico ISAD-G | Nombre de la etiqueta (formato básico normalizado) | Estado del campo* |
|--|------------------------|--|-------------------|
| 140  | 3.3.4                  | Organización                                       | Único             |
| 150  | -                      | Situación jurídica                                 | Obsoleto          |
| 160  | 3.4.1                  | Condiciones de acceso                              | Único             |
| 170  | 3.4.2                  | Condiciones de reproducción                        | Único             |
| 180  | 3.4.3                  | Lengua / escritura de los documentos               | Único             |
| 190  | 3.4.4                  | Características físicas de y requisitos técnicos   | Único             |
| 200  | 3.4.5                  | Instrumentos de descripción                        | Único             |

A modo de conclusión, se puede señalar que en la actualidad y en relación con el uso de las tecnologías de la información, los instrumentos de descripción archivística son realizados en softwares especialmente diseñados para esto. El más reconocido para esta función es el ICA-AtOM, aplicación que fue desarrollada por el Consejo Internacional de Archivos<sup>15</sup>.

En el caso de que la organización no cuente con los recursos necesarios y un especialista que asesore la instalación de un software como el mencionado, se puede utilizar el programa de Office Excel, ya que puede servir para alojar las descripciones archivísticas. En ese caso, cada columna corresponderá a un campo de la ISAD-G, y en cada fila se irán ingresando los registros de las unidades documentales que se vayan creando.

A continuación, se muestra un ejemplo del uso de planilla de datos Excel para el registro de descripciones archivísticas:

| 3.1 Código de referencia | 3.1.2 Título | 3.1.3 Fecha | 3.1.4 Nivel de descripción | 3.1.5 Volumen y soporte de la unidad |
|--------------------------|--------------|-------------|----------------------------|--------------------------------------|
|                          |              |             |                            |                                      |
|                          |              |             |                            |                                      |
|                          |              |             |                            |                                      |
|                          |              |             |                            |                                      |

15 Aplicación de uso gratuito, puede encontrarse en: <https://www.accessmemory.org/es/>



Museo de la Memoria y los Derechos Humanos en el marco del Primer Ciclo de Formación en Gestión Cultural con Sitios de Memoria, año 2016.

Fotografía: Daniel Barahona

## ARCHIVOS

La archivística es una disciplina que entrega herramientas para trabajar técnicamente con los acervos documentales, la archivística es eminentemente práctica, tiene que ordenar y solucionar problemas con documentos específicos, con formatos, es algo así como ordenar una cocina (...)

Nuestro rol, desde lo técnico archivístico, es decir: "bueno, en la medida que ustedes ordenen su relato y le den una consistencia documental a su relato eso también es poder" (...)

Posicionar relatos que permitan que sean las propias memorias de las organizaciones las que vayan emergiendo y no solo una memoria del pasado reciente sino que una memoria del propio proceso formativo de las organizaciones. (Marcela Morales, Archivo Nacional).

### Materiales:

- Para los distintos momentos se requiere en lo posible, contar con papelógrafos, plumones de distintos colores, hojas blancas tamaño carta y lápices para tomar apuntes. Si en el sitio se cuenta con un pizarrón y es facilitado, también se puede utilizar como material.
- Se recomienda en todos los casos generar registros escritos y audiovisuales para realizar revisiones o análisis posteriores a la experiencia de los ejercicios y hacer continuidad al proceso de aprendizaje colectivo de gestión de archivos en sitios de memoria.

### 4. Ejercicios

A continuación, se proponen acciones que posibilitan poner en práctica las reflexiones conceptuales antes desarrolladas. A partir de ellas, se pueden diseñar talleres específicos u otras actividades prácticas.

#### Ejercicio 1:

Diagnóstico y valoración del patrimonio cultural

#### Primer momento

Es necesario identificar los intereses asociados al sitio de memoria, considerando, por ejemplo:

- Los límites temporales de su memoria.
- Los temas asociados al sitio.
- Los hechos y personas relevantes.
- Los objetivos de su programa de acción, etc.

#### Segundo momento

Es indispensable identificar tipos de documentos o documentos específicos asociados a los intereses del sitio de memoria, considerando, por ejemplo:

- *¿Qué tenemos?:* los documentos con los que ya se cuenta como sitio.
- *¿De qué nos hablan los documentos que tenemos?:* información contenida en esos documentos.
- Existencia de otros documentos relacionados o útiles a los intereses del sitio.
- Realizar una lista de documentación de interés.
- Listado de actores relevantes en relación con la documentación: todos aquellos que conserven o conozcan el contexto de producción de un conjunto de documentos.

#### Tercer momento

Finalmente es imprescindible generar una búsqueda documental y recopilación de documentos, junto a información de ellos:

- Localizar los documentos, ya sea que estén dentro de la organización o fuera de ella.
- Definir estrategia de acceso a aquellos documentos que están fuera de la organización.
- Efectuar un catastro de documentación de interés, junto a su localización y registro preliminar a través de imágenes, fotos, entre otros.

## Ejercicio 2:

### Clasificación de los conjuntos documentales disponibles

#### Primer momento

Es necesario identificar un conjunto documental disponible en su organización o sitio.

#### Segundo momento

Construir un criterio o tipo de clasificación documental –ya sea funcional, orgánica o temática–. Esta debe ser justificada, al mismo tiempo, que debe ser expuesta por escrito, mencionando el criterio utilizado y las razones del porqué este.

#### Tercer momento

Es indispensable la identificación de aquellas series documentales que hayan podido establecer en el conjunto documental a organizar.

#### Cuarto momento

Finalmente es necesario la identificación del tipo de unidad documental simple que compone la serie.

## 5. Anexos

### Principios básicos sobre el papel archivístico y gestores de documentos en la defensa de los DDHH (Consejo Internacional de Archivos, 2013).

Los principios básicos que se presentarán a continuación se clasifican en cinco diferentes apartados: a) seleccionar y conservar archivos; b) dar acceso a la información contenida en los archivos; c) garantías especiales; d) educación y formación; y e) libertad de expresión y asociación. Estos apartados permiten una mayor comprensión de cada principio, a la vez que relevan la labor de los archivos y su desarrollo en el trabajo de memoria y defensa de los derechos humanos.

#### a) Seleccionar y conservar archivos

*I) Instituciones, archiveros y gestores de documentos deben crear y mantener en sus sistemas archivísticos las instalaciones que protejan los archivos que documentan derechos humanos y trabajarán para asegurar que la gestión de esos archivos preserve la integridad de los documentos y su valor como evidencia.*

Los archivos deben ser soporte de derechos y prestaciones o permitir a las personas protestar de forma efectiva cuando sus derechos son violados y han de ser firmemente gestionados desde sus inicios para asegurar que serán accesibles y fiables, independiente del formato que posea el archivo.

La Organización Internacional de Estandarización (ISO) ha publicado un número de estándares que guían la consecución de estos requerimientos. La norma ISO 15.489, "Información y documentación: gestión de documentos", por ejemplo, establece los conceptos y principios claves para la creación, ingreso y gestión de archivos. En línea con la ISO 15.489, las normas de la serie ISO 30.300 ofrecen un acercamiento sistemático a la creación y gestión de archivos enfocadas a la implementación y explotación de un Sistema de Gestión de Documentos (SGD) efectivo. En el entorno digital, la norma ISO 16.175 "Principios y requerimientos funcionales para los documentos en entornos de oficinas electrónicas" ofrece los principios internacionalmente acordados y los requisitos funcionales para el software usado en la creación y gestión de la información digital en las oficinas. Los sistemas que crean y gestionan archivos relacionados con los derechos humanos necesitan que esos archivos puedan probar que sus documentos son genuinos, precisos, fiables, íntegros e inalterados; que están seguros ante posibles accesos, alteraciones y borrados no autorizados; que pueden ser localizados cuando son necesarios y que han de estar relacionados con otros

archivos relevantes. Los "Principios generalmente aceptados para el mantenimiento de documentos" de la Asociación Americana de Gestores de Documentos (ARMA) proporcionan un punto de referencia para la gestión de archivos tanto en el sector público como en el privado.

*II) Instituciones, archiveros y gestores de documentos deberán tomar medidas preventivas para evitar la destrucción de los archivos que son susceptibles de contener evidencias de violaciones de derechos humanos o de la legislación humanitaria.*

El Principio 14 del Conjunto Actualizado de Principios para Combatir la Impunidad, del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos, establece:

el derecho a saber implica que los archivos deben ser conservados. Se tomarán medidas técnicas para evitar cualquier remoción, eliminación, ocultación o falsificación de archivos, perpetradas principalmente con la finalidad de asegurar la impunidad de los autores de violaciones de los derechos humanos o de las leyes humanitarias.

Si bien el archivero o el gestor de documentos pueden no conocer la existencia de evidencias sobre tales violaciones en los archivos, pueden, no obstante, tener la presunción, basándose en la procedencia de los archivos, de que algunos fondos podrían contener ese tipo de informaciones y que, por tanto, no deben ser destruidos.

*III) Archiveros y gestores de documentos deberán seleccionar, adquirir y conservar los archivos que estén incluidos en el mandato y ámbito de su institución archivística sin discriminación que esté proscrita en la Declaración Universal de Derechos Humanos.*

El artículo 2 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos afirma que "toda persona tiene los derechos y libertades proclamados en esta Declaración sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición." Los archiveros deberán asegurar que adquieran archivos que reflejen y sean pertinentes para todos los grupos. Algunos archivos tienen un enfoque especial, como los archivos de las confesiones religiosas, los archivos de las comunidades indígenas o los archivos de movimientos sociales. Estas instituciones discriminan en su programa de adquisiciones de acuerdo con el mandato de la institución archivística, pero dentro de su mandato son inclusivas.

*IV) Los archiveros y gestores de documentos, en toda decisión sobre valoración documental, deben considerar la utilidad de los documentos para sustentar o identificar una reclamación de derechos humanos; para ayudar en la identificación de perpetradores de violaciones de*

*los derechos humanos; para permitir la identificación de personas que tuvieron posiciones que podrían haberlas involucrado en violaciones de los derechos humanos; para la clarificación de los hechos que llevaron a la violación de los derechos humanos; para ayudar a conocer la suerte de las personas desaparecidas o para hacer posible que los individuos busquen compensación por pasadas violaciones de los derechos humanos.*

De acuerdo con los conceptos definidos en el Conjunto Actualizado de Principios para Combatir la Impunidad, del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos, se entiende la **Justicia Transicional** como el conjunto de mecanismos necesarios para exigir cuentas a los perpetradores de delitos, para asegurar que las personas responsables de abusos en el régimen pasado no se mantengan en posiciones de poder en el nuevo régimen, para determinar la verdad de lo sucedido a la sociedad en su conjunto, a los grupos o colectividades dentro de esa sociedad y a sus individuos; y para conseguir la restitución y la reparación. Demandas similares se realizan en los estados democráticos como consecuencias de las acciones del Estado que han causado efectos traumáticos a la sociedad civil y, cada vez más, como consecuencia de las acciones de los organismos privados que violan los derechos. Los archivos son esenciales en estos procesos.

Muchos otros fondos archivísticos son soporte para los derechos humanos, desde los registros civiles y de la propiedad hasta los expedientes personales del clero o los archivos que muestran la debida diligencia hecha por una empresa cuando contrata mercancías, conforme a las exigencias de los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos, de Naciones Unidas. Los archiveros y los gestores de documentos deben ser conscientes de los derechos que pueden sustentar los archivos que gestionan.

*V) Los poderes públicos deben asegurar que los archivos relacionados con las violaciones de derechos humanos y las leyes humanitarias se conserven. Poderes públicos e instituciones privadas asegurarán la provisión de fondos económicos suficientes para la gestión profesional de estos archivos.*

El Principio 3, "el deber de conservar la Memoria", del Conjunto Actualizado de Principios para Combatir la Impunidad, del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos, determina que:

el conocimiento por el pueblo de la historia de su opresión forma parte de su patrimonio y, como tal, debe asegurarse, tomando las medidas que sean apropiadas en aras del deber del Estado de preservar los archivos y otras pruebas relativas a violaciones de los derechos humanos y de facilitar el conocimiento de esas

violaciones. Dichas medidas deberán estar encaminadas a preservar la memoria colectiva desde la finalización de los hechos y, en particular, a evitar que surjan tesis revisionistas y negacionistas.

El principio no dice que el Estado deba conservar solamente los Archivos del Estado, dice "los archivos", en general. El Estado tiene muchas opciones para promocionar la preservación y el acceso a los archivos no gubernamentales, como por ejemplo, haciendo declaraciones públicas contundentes sobre conservación y acceso; promulgando leyes que determinen que estos archivos deben ser conservados; dictando sentencias que obliguen a la conservación de determinados archivos; ofreciendo apoyo económico a los archivos no gubernamentales; pensando y creando bases de datos para identificar, y permitir al público, el conocimiento de dónde se localizan los archivos relevantes; recibiendo donaciones de archivos privados; u ofreciendo un "refugio seguro", o depósito de confianza, para los archivos en peligro.

*VII) Instituciones, archiveros y gestores de documentos deben asegurar que los archivos de los organismos temporales establecidos para asistir a la justicia transicional son protegidos y preservados, tanto mientras la entidad existe como después de su cierre; se dará información previa a la eliminación de cualquier documento de estos organismos.*

El Principio 5 "Garantías para hacer efectivo el derecho a saber", del Conjunto Actualizado de Principios para Combatir la Impunidad, del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos, dice:

las sociedades que han experimentado crímenes odiosos perpetrados en forma masiva o sistemática pueden beneficiarse en particular con la creación de una comisión de la verdad u otra comisión de investigación con objeto de establecer los hechos relativos a esas violaciones como manera de cerciorarse de la verdad e impedir la desaparición de pruebas. Tanto si un Estado establece un órgano de ese tipo, como si no lo hace, debe garantizar la preservación de los archivos relativos a las violaciones de los derechos humanos y del derecho humanitario, así como el acceso a los mismos.

Los archivos de las instituciones de justicia transicional, tanto los creados por los poderes públicos como por instituciones privadas, tienen relación con violaciones de los derechos humanos y caen dentro de este ámbito. Dar aviso público antes de la eliminación parcial de fondos archivísticos es una práctica establecida en países como Estados Unidos o España, y ofrece al público la oportunidad de plantear objeciones a esa destrucción de documentos, lo que es particularmente importante cuando se trata de archivos de estas sensibles instituciones de justicia transicional.

## b) Dar acceso a la información contenida en los archivos

*VII) Los archiveros deben incluir en las descripciones de sus fondos la información que, de acuerdo con sus conocimientos, pueda permitir al usuario entender si los archivos pueden contener información que pudiera ser de utilidad para ejercer una reclamación de derechos humanos; en particular, información relativa a graves violaciones de derechos humanos, información que pueda ayudar a conocer la suerte de las personas desaparecidas o información que haga posible que los individuos busquen compensación por pasadas violaciones de los derechos humanos.*

El Principio 2, "El inalienable derecho a la verdad", del Conjunto Actualizado de Principios para Combatir la Impunidad, del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos, establece que:

cada pueblo tiene el derecho inalienable a conocer la verdad acerca de los acontecimientos sucedidos en el pasado en relación con la perpetración de crímenes aberrantes y de las circunstancias y los motivos que llevaron, mediante violaciones masivas o sistemáticas, a la perpetración de esos crímenes. El ejercicio pleno y efectivo del derecho a la verdad proporciona una salvaguardia fundamental contra la repetición de tales violaciones.

El derecho a conocer la verdad está reconocido explícitamente también en la Convención Internacional para la Protección de todas las Personas contra la Desaparición Forzada, adoptada en 2010. La Recomendación No. R (2000) 13 del Comité de ministros a los Estados miembros (del Consejo de Europa) sobre una política europea de acceso a los archivos explica que "un país no llega a ser completamente democrático hasta que cada uno de sus habitantes tiene la posibilidad de conocer, de una forma objetiva, los elementos de su historia". Buenas descripciones archivísticas favorecen el derecho a la verdad y son soporte de la democracia.

*VIII) Los archiveros y los gestores de documentos deben suministrar una pronta organización y descripción de los fondos para asegurar que los usuarios tengan un acceso igualitario, imparcial y efectivo, dando prioridad a la organización y descripción de fondos que documenten graves violaciones de derechos humanos.*

Los servicios de archivo pueden no tener el número suficiente de archiveros para ofrecer una rápida descripción de todos los fondos. A la hora de decidir las prioridades en la descripción de fondos la preocupación por los derechos humanos debe ser un elemento clave a tener en consideración.

*IX) Los poderes públicos deben asegurar que sus archivos concernientes a graves violaciones de los derechos humanos y de derecho humanitario sean accesibles.*

El Artículo 19.2 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos establece que toda persona "tendrá derecho a la libertad de expresión; este derecho comprende la libertad de buscar, recibir y difundir información".

La Declaración Conjunta del Relator Especial de Naciones Unidas sobre Libertad de Opinión y de Expresión, del Representante para la Libertad de los Medios de Comunicación de la Organización para la Seguridad y Cooperación en Europa y del Relator Especial sobre Libertad de Expresión de la Organización de Estados Americanos, de diciembre de 2004, manifiesta que "el derecho de acceso a la información en poder de las autoridades públicas es un derecho humano fundamental".

Los Principios de Tshwane (Principios Globales sobre Seguridad Nacional y Derecho a la Información, 2013) ofrecen recomendaciones sobre el modo de garantizar, tan extensamente como sea posible, el acceso público a la información de los poderes públicos, a la vez que se protegen los intereses legítimos de la seguridad nacional. El principio 10.A.1 declara:

hay un interés público preponderante en la divulgación de información sobre graves violaciones de los derechos humanos o violaciones serias del derecho internacional humanitario, incluidos los crímenes de derecho internacional y las violaciones sistemáticas o generalizadas de los derechos a la libertad y seguridad personales. Dicha información no podrá ser clasificada por razones de seguridad nacional bajo ninguna circunstancia.

La Asamblea Parlamentaria del Consejo de Europa aprobó los Principios de Tshwane en su Resolución 1954 (2013): Seguridad nacional y acceso a la información.

*X) Los Archiveros y los gestores de documentos deben defender y sustentar el derecho de acceso a los documentos de los organismos públicos y animar a las organizaciones no gubernamentales para que ofrezcan un acceso similar a sus archivos, de acuerdo con los Principios de Acceso a los Archivos adoptados por el Consejo Internacional de Archivos.*

Los diez Principios de Acceso del Consejo Internacional de Archivos constituyen la fundamentación de este principio. Por añadidura, el Principio 6 del Código de Ética del Consejo Internacional de Archivos afirma que "los archiveros promoverán el acceso más amplio que sea posible a los fondos archivísticos y ofrecerán un servicio imparcial a todos los usuarios"; y la Declaración Universal sobre los Archivos,

aprobada por la Conferencia General de la Unesco en 2011, establece que "los archivos sean accesibles a todos, respetando las leyes sobre esta materia y las relativas a los derechos de las personas, de los creadores, de los propietarios y de los usuarios".

Hay un requisito especial sobre acceso en el Principio 16 "Cooperación de los servicios de archivo con los tribunales y las comisiones extrajudiciales de investigación", del Conjunto Actualizado de Principios para Combatir la Impunidad, del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos, que declara:

los tribunales y las comisiones extrajudiciales de investigación, así como los investigadores que trabajen bajo su responsabilidad, deberán poder consultar libremente los archivos. Este principio se aplicará en forma tal que respete los requisitos pertinentes para proteger la vida privada, incluida en particular la seguridad de confidencialidad proporcionada a las víctimas y a otros testigos como condición previa de su testimonio. No se podrá denegar la consulta de los archivos por razones de seguridad nacional excepto que, en circunstancias excepcionales, la restricción haya sido prescrita por ley; que el Gobierno haya demostrado que la restricción es necesaria en una sociedad democrática para proteger un interés legítimo de seguridad nacional y que la denegación sea objeto de examen judicial independiente.

*XI) Las instituciones, los archiveros y los gestores de documentos deben asegurar que se arbitren salvaguardias para proteger los datos personales de un acceso no autorizado, con el fin de garantizar el respeto a los derechos, libertades fundamentales y dignidad de las personas a quienes se refiere la información.*

Sumado a las disposiciones de los Principios de Acceso, el Principio 7 del Código de Ética del Consejo Internacional de Archivos establece que los archiveros deben velar por la protección de la privacidad de las personas físicas y jurídicas, así como la seguridad nacional, todo ello sin destruir información, especialmente en el caso de los documentos electrónicos donde es práctica habitual borrar o actualizar los datos. Deben respetar el derecho a la intimidad de los individuos que produjeron o son mencionados en los documentos, particularmente en el caso de quienes no hayan sido consultados en lo referente a la utilización o el destino final de los documentos. La apertura sin reflexión de los archivos puede dar como resultado la violación de privacidad de los individuos y puede dar lugar a represalias contra ellos. Los archiveros y los gestores de documentos tratarán de conciliar el derecho a la verdad y la necesidad de proteger la privacidad de personas concretas.

*XII) Los Archiveros deberán ofrecer un servicio de referencias sin discriminación que esté rechazada por la Declaración Universal de Derechos Humanos. Todas las personas tienen el derecho a solicitar la asistencia de un archivero para que les ayude a localizar o recuperar archivos que les permitan ejercer sus derechos.*

Como se indica en el Principio 3, el Artículo 2 de la Declaración Universal de Derechos Humanos declara que todas las personas son titulares de derechos y libertades sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición.

El Principio 15, "Medidas para facilitar la consulta de los archivos", del Conjunto Actualizado de Principios para Combatir la Impunidad, del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos, señala:

Se deberá facilitar el acceso a los archivos en interés de las víctimas y de sus familiares para hacer valer sus derechos... El acceso a los archivos será también facilitado en el interés de la investigación histórica, sujeto a las restricciones razonables que tengan por finalidad salvaguardar la integridad y la seguridad de las víctimas y de otras personas. No podrán aplicarse las formalidades de autorización con fines de censura.

El Principio no prohíbe normas institucionales sobre quien puede hacer uso de los archivos (como el requerimiento de que la persona deba ser de una cierta edad para usar los archivos o que la persona pueda consultar su propio expediente, pero no el público en general), pero eso requiere que las instituciones establezcan tales reglas con un esfuerzo consciente para que el acceso sea lo más claro e igualitario que sea posible.

*XIII) Los archiveros deben asegurar que se permitirá el acceso a los archivos a las personas que buscan defenderse de cargos de violaciones de derechos humanos.*

Incluido en el Principio 15 del Conjunto Actualizado de Principios para Combatir la Impunidad, del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos, está recogido que el acceso, "en caso necesario, también se facilitará a las personas acusadas que lo soliciten para defenderse". Archiveros y gestores de documentos no harán distinciones entre fiscales y acusados al proporcionar acceso a los archivos.

*XIV) Instituciones, asociaciones profesionales de archiveros y gestores de documentos e individuos deben promover programas para informar al público sobre su derecho de acceso a los archivos y sobre el importante papel de los archiveros en la protección de sus libertades fundamentales. Especial atención se debería prestar a asegurar que las*

*personas desfavorecidas sepan que pueden reclamar de los archiveros la localización y recuperación de archivos que puedan permitirles ejercer sus derechos.*

El Principio 3 de los Principios de Acceso a los archivos, adoptados por el Consejo Internacional de Archivos, establece que "las instituciones que conservan archivos deben adoptar iniciativas sobre el acceso". Las necesidades especiales de los usuarios de archivos deben ser atendidas. En particular, la Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos de la Personas con Discapacidades declara que "las personas con discapacidades tienen la libertad de buscar, recibir y difundir información e ideas en condiciones de igualdad con los otros y a través de todas las formas de comunicación a su alcance" y que la información destinada al público en general debe ofrecerse "a las personas con discapacidades en formatos accesibles y con tecnologías apropiadas a los diferentes tipos de discapacidades, de manera rápida y sin coste adicional". De forma similar, la Declaración de Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas afirma que los pueblos indígenas tienen el derecho de mantener, proteger y desarrollar las manifestaciones pasadas, presentes y futuras de sus culturas, incluyendo sus archivos; para la obtención de estos fines, la ayuda en la localización y copia de archivos puede ser requerida.

### **c) Garantías especiales**

*XV) Los archiveros y gestores de documentos que, en el curso de su actividad profesional, descubran archivos que consideren, convencidos de buena fe y con fundadas razones, que contienen evidencias de graves violaciones de derechos humanos reconocidos internacionalmente que a), se estén cometiendo o b), sobre las cuales las víctimas puedan buscar compensaciones, deben informar a las autoridades pertinentes sobre la existencia de tales archivos.*

Los poderes públicos deberán ofrecer a los empleados públicos canales adecuados para reportar violaciones de derechos humanos o internamente o a través de organismos de supervisión.

Las organizaciones no gubernamentales podrían ofrecer canales para sus empleados a través de los cuales reportar violaciones de derechos humanos; si tales canales no existieran, los poderes públicos podrían ofrecer canales para que informen a las personas que no sean empleados públicos.

La información que muestre fechorías, tanto si es actualmente accesible al público en general como si no lo es, debe ser desvelada a las autoridades pertinentes. El Principio 37 de los Principios Globales sobre Seguridad Nacional y Derecho a la Información sugiere que la

revelación de información referente a las categorías de fechorías que, a continuación se relacionan, debe ser considerada como divulgación de interés público:

- Delitos penales
- Violaciones de los Derechos humanos
- Violaciones del Derecho Humanitario Internacional
- Corrupción
- Amenazas a la salud y a la seguridad pública
- Peligros para el medio ambiente
- Abuso de la función pública
- Errores judiciales
- Mala gestión o derroche de recursos públicos
- Amenazas por desvelar cualquiera de las fechorías anteriormente relacionadas
- Ocultación deliberada de cualquier materia que caiga en una de las categorías anteriores

Si bien los Principios Globales hablan específicamente de información de los poderes públicos, es claro que esta información puede estar presente, también, en los archivos de organizaciones no gubernamentales y en archivos personales.

La determinación de los "canales apropiados" es una cuestión difícil. Si la institución cuenta con un canal formal para transmitir información, y el uso del mismo no entraña riesgo de represalias para el archivero o el gestor de documentos, se debe usar este canal en primer lugar. Los organismos independientes de control o las autoridades judiciales son los canales alternativos para informar. Si no hubiera, dentro del Estado, ninguna institución a la que se pueda confiar la información, el archivero o gestor de documentos podrá recurrir a organismos internacionales, tales como la Oficina del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos o el Comité Internacional de la Cruz Roja.

*XVI) Los archiveros y gestores de documentos que desvelen información que muestre violaciones de los derechos humanos o violaciones de las leyes humanitarias, independientemente de si la información está clasificada o sometida a otro tipo de confidencialidad, tienen el derecho a denunciar ante las autoridades apropiadas cualquier medida de venganza o de amenaza de represalia con respecto a tal revelación; siempre que a), en el momento de la comunicación el archivero tuviera bases razonables para creer que la información desvelada mostraba acciones reprobables, y b), que el archivero previamente hubiera tratado de usar un mecanismo interno para informar, al menos hasta donde el intento no provocará un mayor riesgo de represalias.*

Los poderes públicos deben tener leyes que protejan de represalias a las personas que desvelen información sobre las maldades definidas en el Principio 15 anteriormente expuesto. La resolución 1954 (2013) sobre Seguridad Nacional y Acceso a la Información, de la Asamblea Parlamentaria del Consejo de Europa, declara: "una persona que desvela actos reprobables en interés del público (denunciante) debe ser protegida de todo tipo de represalias, una vez probado que ha actuado de buena fe y siguiendo los procedimientos adecuados". El Comité de Ministros del Consejo de Europa incluyó un punto similar en su Recomendación CM/Rec (2014) 79 a los Estados miembros, sobre Protección a los Denunciantes.

Como sugiere el principio 40 de los Principios Globales sobre Seguridad Nacional y Derecho a la Información, "si es impugnada, la persona puede necesitar defender la justificación de su creencia y será en última instancia una corte o un tribunal independiente el que determine si este criterio es satisfactorio para calificar como protegida la divulgación". Al igual que en el Principio 15, la comunicación de represalias debe ser realizada, en primer lugar, a las autoridades nacionales, pero también se puede hacer a las autoridades internacionales, si se considera que no es posible o segura la protección nacional.

*XVII) Instituciones, archiveros y gestores de documentos deben respetar el patrimonio cultural y legal de naciones y comunidades y no adquirir archivos que no caigan bajo su jurisdicción. Las políticas institucionales de adquisición deben respetar el derecho de las comunidades a escribir sus propias historias.*

El Comité Ejecutivo del Consejo Internacional de Archivos, en su reunión de primavera de 1995, aprobó un documento de toma de posición sobre "El punto de vista de la comunidad archivística en la resolución de reclamaciones en disputa". Este documento declara que la doctrina archivística, que se fundamenta en el principio de procedencia, excluye, por una parte, el desmembramiento de fondos y, por otra, la incorporación por cualquier institución archivística de fondos que no caigan bajo su jurisdicción". Esto es particularmente importante para los pueblos indígenas; como se recoge en el Principio 14 arriba enunciado, la Declaración de Derechos de los Pueblos Indígenas, de Naciones Unidas, afirma que los pueblos indígenas tienen el derecho de mantener su propiedad cultural, incluidos los archivos.

*XVIII) Instituciones y archiveros deben cooperar con las instituciones e individuos de otros países para gestionar y regular las reclamaciones sobre archivos desplazados en disputa con un espíritu de juego limpio y mutuo respeto. Si el retorno de los archivos desplazados conlleva el riesgo de su destrucción o de su uso con fines represivos, o de poner en peligro a las personas cuyas acciones se reflejan en los archivos, el retorno debe ser pospuesto.*

Para facilitar la resolución de conflictos internacionales sobre archivos, Unesco recomendó el uso del concepto “patrimonio común”, y el Consejo Internacional de Archivos lo adoptó en el documento de toma de posición mencionado en el Principio 17. El Primer Protocolo de la Convención de la Haya para la Protección de los Bienes Culturales en caso de Conflicto Armado, de 1954, establece que “cada una de las Altas Partes contratantes se compromete a impedir la exportación de bienes culturales de un territorio ocupado por Ella durante un conflicto armado”, incluyendo los archivos. Si, no obstante, se han exportado bienes culturales durante un conflicto armado, la Convención requiere a las Partes a que retornen a la finalización del mismo.

La Convención UNIDROIT sobre Objetos Culturales Robados o Exportados Ilegalmente, firmada en 1995, aborda la restitución de materiales culturales, incluyendo específicamente a los “archivos, comprendidos los archivos sonoros, fotográficos y cinematográficos”. UNIDROIT establece períodos dentro de los cuales la restitución se puede solicitar y prevé “la demanda de restitución de objetos culturales sagrados o de importancia comunal pertenecientes y usados por una comunidad tribal o indígena en un Estado contratante, como parte de las tradiciones o ritos de esa comunidad”. No obstante, el documento de toma de posición referenciado en el anterior Principio 17 y las provisiones de UNIDROIT, si el retorno de los archivos puede poner en peligro la vida o las libertades fundamentales de personas o llevar a la destrucción de los archivos, entonces se debe dar prioridad a la protección de los derechos de las personas mencionadas en los archivos y aplazar el retorno de los archivos en el momento actual.

*XIX) Las instituciones ofrecerán acceso a los archivos, incluidos los archivos desplazados, a las instituciones de justicia transicional y a las personas, incluidas víctimas y supervivientes de graves violaciones de derechos humanos, –independientemente de su nacionalidad– que los necesiten para buscar compensación por los daños previos a sus derechos humanos o para proteger sus derechos fundamentales.*

El Principio 15, “Medidas para facilitar la consulta de los archivos”, del Conjunto Actualizado de Principios para Combatir la Impunidad, afirma en parte: “Se deberá facilitar la consulta de los archivos en orden a permitir a las víctimas y a sus familiares hacer valer sus derechos”. El Principio 16, “Cooperación de los servicios de archivo con los tribunales y las comisiones extrajudiciales de investigación”, del Conjunto Actualizado de Principios para Combatir la Impunidad, leído íntegramente dice:

los tribunales y las comisiones extrajudiciales de investigación, así como los investigadores que trabajen bajo su responsabilidad, deberán poder consultar libremente los archivos. Este principio se aplicará en forma tal que respete los requisitos pertinentes para proteger la vida privada, incluidas en particular las seguridades de

confidencialidad proporcionadas a las víctimas y a otros testigos como condición previa de su testimonio. No se podrá denegar la consulta de los archivos por razones de seguridad nacional excepto que, en circunstancias excepcionales, la restricción haya sido prescrita por ley; que el Gobierno haya demostrado que la restricción es necesaria en una sociedad democrática, para proteger un interés de seguridad nacional legítimo, y que la denegación sea objeto de examen judicial independiente.

#### **d) Educación y formación**

*XX) Poderes públicos, asociaciones profesionales de archiveros y gestores de documentos, instituciones educativas y profesionales individuales asegurarán que los archiveros tengan la educación y formación apropiadas y que tengan conocimiento de los postulados éticos de los archiveros relacionados con los derechos humanos y las libertades fundamentales reconocidos por la legislación nacional e internacional.*

El Principio 9 el Código de Ética del Consejo Internacional de Archivos declara, “Los archiveros tratarán de conseguir la excelencia profesional mediante la sistemática y continuada actualización de sus conocimientos archivísticos y compartiendo los resultados de su investigación y experiencia”. Explica que los archiveros deberán “asegurar que aquellos cuya formación o actividad supervisan estén en condiciones de llevar a cabo sus tareas de modo competente”. Dado que los derechos humanos y el derecho internacional humanitario evolucionan continuamente, la formación continuada en tal área es esencial.

*XXI) Poderes públicos, asociaciones profesionales de archiveros y gestores de documentos e instituciones educativas deben asegurar que no hay discriminación contra ninguna persona para su ingreso o continuidad en la práctica de la profesión archivística.*

La discriminación, tal y como se define en el Principio 3, basada en las áreas proscritas por la Declaración Universal de Derechos Humanos, no puede ser usada en la contratación de archiveros.

*XXII) En los países donde existen grupos, comunidades o regiones cuyas necesidades de servicios archivísticos no son atendidas, particularmente cuando tales grupos tienen distintas culturas, tradiciones o lenguas o han sido víctimas de discriminación en el pasado, los gobiernos, las asociaciones profesionales de archiveros y de gestores de documentos, las instituciones educativas y los profesionales deberían tomar medidas especiales para ofrecer oportunidades a personas pertenecientes a estos grupos para acceder a la profesión de archivero y asegurar que reciban la formación adecuada a las necesidades de sus grupos.*

Muchos grupos, comunidades y regiones tienen insuficientes servicios archivísticos. La Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidades y la Declaración de Derechos de los Pueblos Indígenas subrayan la necesidad de ofrecer oportunidades a estos grupos específicos.

### e) Libertad de expresión y asociación

XXIII) Los Archiveros y los gestores de documentos, como cualesquiera otras personas, tienen derecho a la libertad de expresión, creencia, asociación y reunión. En particular, tienen derecho a tomar parte en el debate público sobre materias concernientes a la promoción y protección de los derechos humanos y, por tanto, sobre las responsabilidades profesionales. En el ejercicio de estos derechos, los archiveros no divulgarán la información que hayan obtenido en el curso de sus responsabilidades profesionales y que no haya sido liberada por las autoridades oficiales para su uso público.

El Artículo 19 de la Declaración Universal de Derechos Humanos dice que "todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión; este derecho incluye el de no ser molestado a causa de sus opiniones, el de investigar y recibir informaciones y opiniones, y el de difundirlas, sin limitación de fronteras, por cualquier medio de expresión". El Principio 8 del Código de Ética del Consejo Internacional de Archivos advierte que los archiveros "no deben revelar o utilizar la información obtenida a partir de su trabajo con fondos de acceso restringido". Esta responsabilidad de mantener la confidencialidad continúa después de que el archivero deje su empleo. El Principio 23 no colisiona con el Principio 16 más arriba expuesto, que se refiere a desvelar información a unas autoridades pertinentes limitadas con el propósito de dar a conocer acciones reprobables, no para la discusión pública de esa información.

*XXIV) Los Archiveros y los gestores de documentos tienen derecho a formar asociaciones profesionales independientes y a unirse a las mismas para defender sus intereses, promover la formación continuada y para proteger su integridad profesional. El comité ejecutivo de las asociaciones profesionales será elegido por sus miembros y ejercerá sus funciones sin interferencias externas. Los poderes públicos deben reconocer a las asociaciones profesionales de archiveros y de gestores de documentos como organizaciones de la sociedad civil que representan los intereses de la profesión y de quienes la practican.*

El Artículo 20 de la Declaración Universal de Derechos Humanos establece que, toda persona tiene derecho a la libertad de reunión y de asociación pacíficas. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación.

*XXV) Las asociaciones profesionales de archiveros y de gestores de documentos deben ofrecer recomendaciones y apoyo a los archiveros que manejan archivos con aspectos relacionados con los derechos humanos.*

El Principio 10 del Código de Ética del Consejo Internacional de Archivos establece que "los archiveros colaborarán con los miembros de su misma profesión y con los de otras profesiones para promover la conservación y uso del patrimonio documental de la Humanidad". Ofrecer ayuda en el manejo de las complejas tareas asociadas a los archivos con aspectos relacionados con los derechos humanos es un área donde el trabajo cooperativo es, seguramente, esencial.

## 6. Referencias bibliográficas

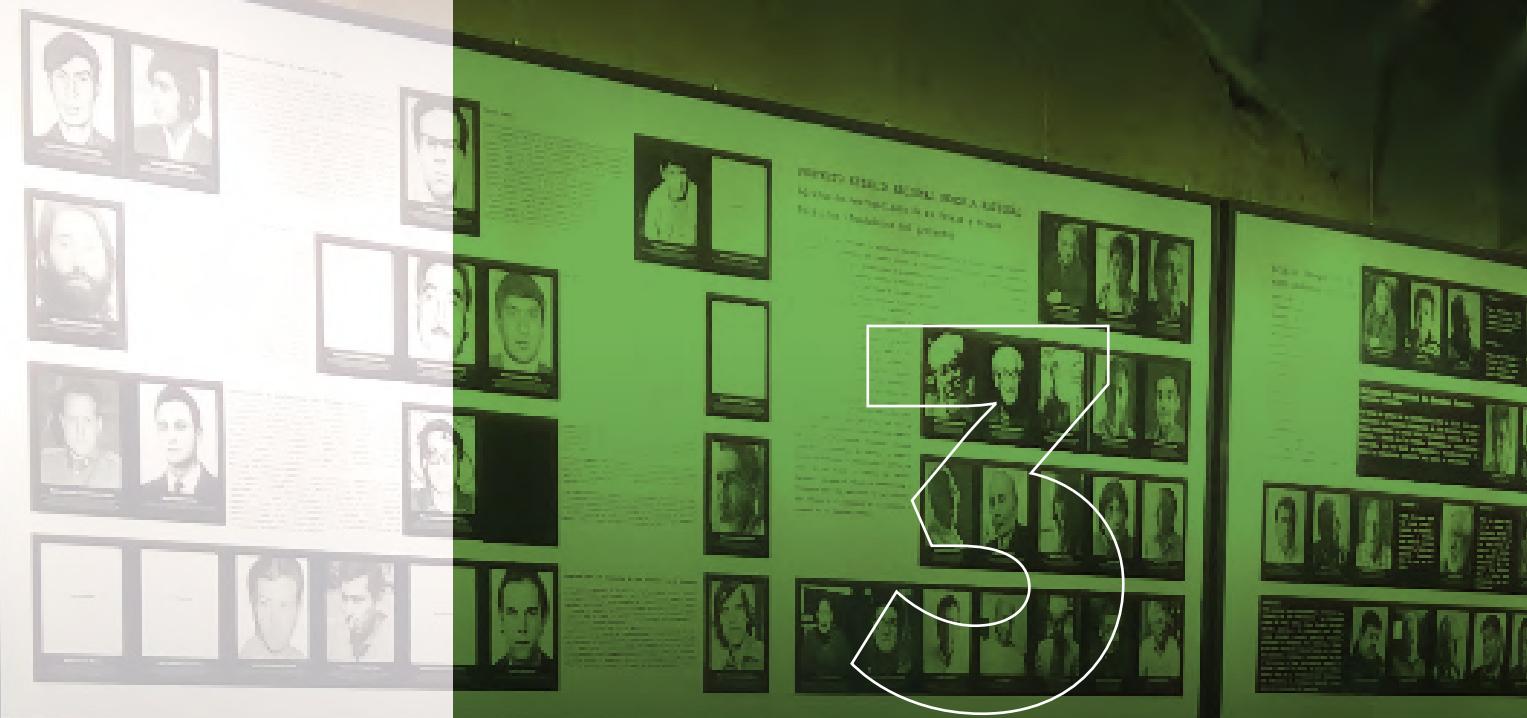
- Alberch Fugeras, R. (2003). *Los archivos, entre la memoria histórica y la sociedad del conocimiento*. Barcelona: Editorial UOC.
- Archivo Nacional de Chile (2012). Material para capacitaciones elaborado por Unidad de Clasificación y Descripción del Archivo Nacional de Chile. Santiago de Chile: Archivo Nacional de Chile.
- Consejo Internacional de Archivos (2016). *Principios básicos sobre el papel de archiveros y gestores de documentos en la defensa de los derechos humanos*. Borrador. Mayo 2016. Disponible en: [https://www.archivonacional.gob.cl/616/articles-66856\\_archivo\\_01.pdf](https://www.archivonacional.gob.cl/616/articles-66856_archivo_01.pdf)
- Consejo Internacional de Archivos (2021, diciembre). Consejo Internacional de Archivos. <https://www.ica.org/es>
- Heredia Herrera, A. (1991). *Archivística general teoría y práctica*. Sevilla: Servicio de Publicaciones de la Diputación de Sevilla.
- Jelin E. (2002). *Los trabajos de la memoria*. Madrid: Siglo XXI.
- Nesmith, T. (2001). Reopening Archives: Bringing New Contextualities into Archival Theory and Practice. *Archivaria* 60, pp. 259-274.
- Rodríguez Moreno, M. (2013). *Guía de conservación preventiva para documentos de archivo, programa de normalización CLAN /PT-002*. Santiago de Chile: Archivo Nacional.
- Rodríguez Vera, M. (2018). *Guía para la Elaboración e Implementación del Sistema Integrado de Conservación*. Archivo General de la Nación: Colombia. Disponible en: [https://www.archivogeneral.gov.co/sites/default/files/Estructura\\_Web/5\\_Consulte/Recursos/Publicacionees/V8\\_Guia\\_Sistema\\_Integrado\\_de\\_Conservacion.pdf](https://www.archivogeneral.gov.co/sites/default/files/Estructura_Web/5_Consulte/Recursos/Publicacionees/V8_Guia_Sistema_Integrado_de_Conservacion.pdf)

Villaseca Reyes, O. (2004). *Formato básico normalizado para la creación de bases de datos documentales*. Santiago de Chile: Archivo Nacional de Chile.

Yeo, G. (2007). Concepts of Record (1): Evidence, Information, and Persistent Representations. *The American Archivist*, pp. 315-347.



# Guía Pedagogía de la Memoria: mediación en sitios de memoria



## Guía Pedagogía de la Memoria: mediación en sitios de memoria<sup>1</sup>

### 1. Introducción

La recuperación de los recintos utilizados por las dictaduras cívico-militares con fines represivos para transformarlos en sitios de memoria ha sido una de las principales luchas del movimiento de derechos humanos latinoamericano, consciente de la importancia de estos espacios para la reconstrucción de la memoria histórica y para la verdad, la justicia y la memoria vinculada con las pasadas y presentes violaciones a los derechos humanos. Asimismo, frente a las escasas políticas públicas en la materia, han sido las propias organizaciones quienes se encargado de hacer visibles y recuperar estos lugares y también de su gestión y preservación.

En este marco, los sitios de memoria han desarrollado toda una línea de trabajo en la pedagogía de la memoria y en la educación en derechos humanos. Como señala Sandra Raggio, docente del taller Pedagogía de la Memoria impartido en tres ciclos formativos, la pedagogía de la memoria es:

el proceso formativo ligado a la transmisión intergeneracional de experiencias, orientada a la superación y problematización de aquellas que han sido marcadas por la violencia y las violaciones a los derechos humanos (...) la pedagogía de la memoria no es contarles a los jóvenes lo que pasó, sino integrarlos en los procesos de elaboración de esas experiencias desde su propia temporalidad generacional y sus experiencias.

1 Este capítulo se construyó, fundamentalmente, a partir de la experiencia desarrollada en el Tercer Ciclo de Formación del año 2018, elaborada y facilitada por CIDPA y en el segundo y quinto ciclo facilitados en conjunto por Sandra Raggio, de la Comisión Provincial por la Memoria, de Argentina y Karen Cea coordinadora ejecutiva de la Cátedra de Derechos Humanos de la Universidad de Chile.

Por su parte, la Educación en Derechos Humanos, se puede entender a partir de tres dimensiones, según cual sea su orientación fundamental:

**La educación sobre los DD.HH.**, esto es dar a conocer la historia de las convenciones internacionales, de los mecanismos desarrollados por la comunidad internacional, de sus instituciones, así como de su significado en el mundo contemporáneo. Luego está **la educación para los DD.HH.**, que apunta al desarrollo de competencias para detectar, actuar y proteger los DDHH cuando estos están siendo vulnerados o violados, así como para reestablecerlos. En tercer lugar, está **la educación con DD.HH.**, que apela al desarrollo de procesos pedagógicos los más democráticos posibles, que estimulen la libre participación y la crítica, al mismo tiempo que respeten los valores de sus participantes. (Johansson en Alegria y Uribe, 2014, p.8)

En otro orden de cosas, en el marco de las instancias de cooperación internacional a nivel latinoamericano, el Informe de Políticas Públicas del MERCOSUR reconoce y valora el vínculo entre sitios de memoria, educación en derechos humanos y pedagogía de la memoria entendiendo que esa triada posibilita la transformación de sus visitantes y opera como herramienta fundamental para que los Estados cumplan con sus obligaciones de verdad, justicia, memoria y garantías de no repetición:

A través de visitas guiadas y actividades pedagógicas de diversa índole, esos sitios pueden ayudar a favorecer la comprensión de los sucesos históricos y a resignificar el espacio, dándoles un uso público ligado con la promoción de derechos. Es por ello que muchas veces son concebidos como una herramienta útil para la educación en derechos humanos y para la pedagogía de la memoria, actuando así como una garantía de no repetición. (IPPDH-MERCOSUR 2012, p. 13).

Atendiendo a lo anterior, los sitios de memorias y las personas y organizaciones que los gestionan se presentan como actores protagónicos comprometidos con la memoria del pasado reciente del país y su importancia social. Las reflexiones sobre el cómo y el por qué se debe trabajar en torno a las memorias que convergen en los sitios son temas fundamentales para establecer y proyectar el rol de los sitios de memoria. Así, el vínculo que se establece entre quienes pertenecen y quienes visitan los sitios puede ser entendido en base al rol pedagógico que subyace tras esta interacción. En tal sentido, la pedagogía de la memoria convoca tanto al rol pedagógico como el lazo "en" y "con" sitios de memorias.

Entendiendo la memoria como un proceso dinámico, en constante construcción, en el que participan diversos actores, instituciones, organizaciones, etc., en este capítulo se desarrolla un modelo pedagógico que parte de la pedagogía de la memoria y que, además, problematiza y define el rol de la mediación en sitios de memorias.



Cartografía de la Memoria Región de Tarapacá, Tercer Ciclo de Formación en Gestión Cultural con Sitios de Memoria, 2018. Iquique.

## 2. Objetivos

- Presentar herramientas conceptuales y metodológicas en torno a Sitios de Memoria y Pedagogía de la Memoria
- Problematizar la Pedagogía de la Memoria desde las experiencias de activación y gestión de los sitios de memoria.

### ESCUELAS DE VERANO

Logramos levantar una escuela de verano todo el mes de enero, iban cuarenta niños al día. Era un desafío enorme cómo tú presentas un sitio de memoria, ese nivel de horror, cómo tú se lo presentas a niños entre 6 y 10 años: ¿cómo lo haces?... y fue tan natural como se dio y los niños tienen tan claro qué es lo que está bien y lo que no, que al final fue muy orgánico. Hicimos talleres lúdicos, de arte, talleres cívicos, de pintura. Nosotros nunca habíamos trabajado con niños así, tan intensamente, eran niñas y niños chiquitos pero que se autoresponsabilizaron de entender dónde estaban, de desmitificar con sus mamás o papás de que no era un lugar horrible, de que no se podía entrar, no estamos hablando que eran los nietos de los sobrevivientes, eran niños y niñas del barrio. Al año siguiente todos los que por edad podían volver, volvieron, entonces tú ves y dices: "pucha no nos olvidaron". Y claro no nos olvidaron, para nada. Todos los días era un juego, todos los días era un lugar de acogida para ellos. (Montserrat Figueroa, Parque por la Paz Villa Grimaldi).

### ABRIR A LA CIUDADANÍA

Hacer conciencia es hacer actos educativos importantes, por eso la importancia de formar a las personas de sitios de memoria en estrategia educativa, en metodología, en diseño de material educativo, en formas de trabajo con niños y niñas, con jóvenes, no solamente focalizado en aquellas y aquellos que tienen interés sobre el tema de derechos humanos... sino que también abrirlo a toda la ciudadanía. (Carlos Acevedo)

## 3. Reflexiones conceptuales

### Hacia una Pedagogía de la Memoria y una educación en derechos humanos

La memoria histórica se constituye tanto en un deber del Estado chileno como en un proceso social y político que tiene como centro la recuperación crítica de la historia y que, a la vez, exige la construcción y formación de sujetos y ciudadanos que asuman un papel activo en el cuestionamiento, comprensión y transformación de su realidad.

Por tanto, la Memoria histórica no solo se refiere a la conmemoración o rememoración, sino que, especialmente, arranca a partir del cuestionamiento de las condiciones de exclusión y silenciamiento sobre las cuales se ha construido la historia oficial de nuestro país, y busca que el pasado sea apropiado, problematizado y analizado por los actores sociales, por sus instituciones, y por las organizaciones y comunidades políticas.

En el contexto sociopolítico del Chile actual, los procesos de reconstrucción de memoria se realizan en medio de un sistema democrático, sin embargo, se siguen lesionando y no respetando los derechos de las personas y colectivos en distintos ámbitos de la vida social y pública.

Esta condición paradojal permea, orienta, define y configura también la necesidad de continuar, de manera sostenida, con el levantamiento de procesos de enseñanza y aprendizaje para las actuales y futuras generaciones. Esto es así tanto en el ámbito formal de la enseñanza educativa, como en experiencias alternativas, informales y/o de resistencia social.

Cuando hablamos de *memoria*, este término tiene muchas acepciones y puede designar también muchos fenómenos; y por eso, al mismo tiempo las memorias —en plural— son definidas como una construcción social, cultural y política. Siendo la memoria un concepto **polisémico**<sup>2</sup> es posible desprender de él tres aspectos claves que la componen: el pasado —los/as sujetos/as— y el recuerdo.

2 La memoria es una noción polisémica que se enfrenta desde diversas perspectivas que involucran el contexto en el cual la utilicemos.

De modo general, y para orientarnos hacia una pedagogía de la memoria, se abordan a continuación múltiples definiciones respecto a la memoria<sup>3</sup>. Para comenzar, una primera definición de corte general:

|                 |  |
|-----------------|--|
| <b>MEMORIAS</b> | Un conjunto de huellas y testimonios —objetos, documentos, imágenes— que constituyeron el desarrollo de un hecho en un tiempo pasado y que pueden justificar o comprobar en el presente su existencia, de manera que quienes no lo vivieron puedan enterarse de los episodios sucedidos a través de versiones verosímiles. |
|-----------------|--|

Lo anterior quiere decir que las memorias deben nacer de un acontecimiento inscrito en un marco temporal y que no pueden ser inventadas. Se inscriben en un contexto particular, se producen en circunstancias específicas que les confieren autoridad testimonial y, por tanto, facultad de hacer, narrar y transmitir historias.

Son las materias primas de la memoria, las que hoy, cuando la palabra memoria se emplea asociada con el adjetivo "colectivo" o con el adjetivo "nacional", remiten (en su uso más corriente) a una memoria compartida de un acontecimiento del pasado vivido en común por una colectividad, amplia o restringida.

Las definiciones siguientes, tomadas del glosario que utiliza la Unidad de Memoria y Derechos Humanos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, pueden ampliar el marco conceptual para aproximarnos a la noción de memoria, tanto en las páginas sucesivas como, muy especialmente, en el trabajo de organizaciones de memoria y derechos humanos:

|                              |  |
|------------------------------|--|
| <b>MEMORIA</b>               | Poder o proceso de reproducir o recordar lo que ha sido aprendido y retenido especialmente a través de mecanismos asociativos.   |
| <b>MEMORIA COLECTIVA</b>     | Tiene una comunidad sobre crímenes pasados y las violaciones de los derechos humanos. Se basan en algo irreversible, por lo tanto, irreparable.  |
| <b>MEMORIAS SOCIALES</b>     | Recuerdo del pasado reciente elaborado por familias e individuos sobre sus experiencias vividas en el período 1970-1990 y transmitidas a las nuevas generaciones.  |
| <b>MEMORIA MILITANTE</b>     | Recuerdo del pasado reciente elaborado por quienes fueron jóvenes, militantes políticos, dirigentes y líderes con convicciones por transformar la sociedad y vivieron en el período 1970-1990.   |
| <b>MEMORIA TESTIMONIAL</b>   | Recuerdos sobre el pasado reciente de quienes vivieron la represión y fueron testigos directos de la violación de derechos humanos desarrollada por la dictadura militar. Se puede presentar a través de fuentes judiciales, escrituras literarias, fragmentos y documentales.   |
| <b>MEMORIAS EMBLEMÁTICAS</b> | Recuerdos del pasado reciente elaborados por grupos organizados que realizan conmemoraciones en torno a hitos visibles y divultan públicamente su recuerdo.  |
| <b>MEMORIAS HEGEMÓNICAS</b>  | Recuerdos que describen el pasado reciente presente en el currículum escolar en la asignatura de historia y en la discusión política en los medios de comunicación masiva y prensa.  |
| <b>LUGARES DE MEMORIA</b>    | Respuesta a las medidas de reparación propuestas por la Comisión Nacional sobre Prisión Política y Tortura. Gesto simbólico de reconocimiento y encuentro social, dirigido «a la reparación moral y a establecer condiciones en la sociedad para que no se repitan hechos de violación a los Derechos Humanos» (Comisión Nacional sobre Prisión Política y Tortura, 2005) <sup>4</sup> . |
| <b>SITIO DE MEMORIA</b>      | Espacios físicos donde se cometieron graves violaciones, o donde se resistieron o enfrentaron esas violaciones, o que por algún motivo las víctimas, sus familiares o las comunidades los asocian a 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).           |

3 Para la profundización en el tema y la exploración autónoma sobre las definiciones de memoria se puede consultar Halbwachs (2011).

4 Se podrían mencionar, como ejemplos lugares de esta especie, los memoriales, las casas de memoria y las esculturas con fines conmemorativos.



Encuentros trasandinos de intercambio de experiencias de gestión cultural y formativas en sitios de memoria, La Plata, Argentina, junio de 2019.

A partir de este conjunto de definiciones se hace importante observar cómo recuerdan quienes trabajan la memoria, en el presente y para el futuro, buscando convertirla en memoria viva. Con lo anterior hacemos una invitación a alejarnos de la idea de hacer solo el ejercicio de reconocimiento literal de las diferencias entre nociones de memorias para llegar, en lo posible, a comprender aquellos procesos de articulación que constituyen a las distintas memorias.

Precisamente, la Pedagogía de la Memoria se propone como un proceso de articulación de las prácticas que se desarrollan en torno a los sitios-lugares de memoria, prácticas referidas a los procesos de significación y apropiación de nuestra historia reciente por parte de sujetos que, en una situación de recorrido por los sitios-lugares de Memoria, se apropián de ella.

Bajo la idea de una pedagogía de la memoria, quienes conforman los grupos de recorridos, lo hacen a través de un rol activo como sujetos participantes, con una perspectiva dialógica y circular del uso de la palabra; con definiciones que no son neutrales en su posicionamiento frente a la realidad observada, conversada, resignificada; con una pedagogía de la pregunta como la formulada por el maestro Paulo Freire (Lucio-Villegas, 2015); con un concepto de *memoria ejemplar* en el que el pasado se convierte en principio de acción de las prácticas cotidianas, recurriendo a las lecciones de la memoria para construir

nuevos horizontes de interpretación frente a las demandas que se producen en los actuales contextos que vivimos y con los públicos con los cuales interactuamos.

Trabajar la Pedagogía de la Memoria mediante experiencias de aprendizaje o experiencias de formación situadas en sitios-lugares de memoria, implica que la interrelación educativa intersubjetiva funciona como soporte o vehículo para la construcción de memorias; de ahí que la experiencia de aprendizaje pase a ser un momento o un acontecimiento que involucra al sujeto, que lo expone, lo relaciona y lo modifica en su relación con otro/s que lo escuchan, lo reciben y lo incorporan, lo traspasan.

El texto de la Pedagogía de la Memoria, desde este punto de vista, no es un relato literal o lineal, es, en cambio, un relato que todo el tiempo se modifica, que sufre transformaciones, que deviene del sujeto y del encuentro con la memoria y con quien media en ese sitio de memoria.

Dicha experiencia, entonces, es un proceso de formación y transformación de la subjetividad, de los posicionamientos, de los sentidos comunes instalados, de las generalidades y linealidades de la historia. La experiencia busca desarrollar procesos de transformación, de cambio sustantivo en los sujetos y en su comunidad cercana o nacional; busca, en definitiva, transformar una herencia en un tesoro.

Ello significa la posibilidad de apropiarse del legado, transformando esos relatos según un sentido de pertenencia que permita a los participantes sentirse parte de la historia, y que dejen una marca en cada persona, en su identidad y en su reflexión. Tal es el corazón de lo que denominamos, en este contexto, experiencia formativa.

### ¿Con quiénes hacemos Pedagogía de la Memoria?

Debido a que los recorridos en sitios de memoria son diversos, también hay diferentes entradas o caminos posibles para la labor del mediador/a con su público, público que puede tener distintas edades, ocupaciones y orígenes, por mencionar algunas variables. La pedagogía de la memoria involucra a todas las personas que eventualmente asisten al sitio-espacio de memoria, así como a quienes participan permanentemente. De hecho, uno de los objetivos de esta experiencia de aprendizaje es identificar a los públicos con quienes el mediador o mediadora interactúa en el ejercicio de su rol.

Al mismo tiempo, nos preguntamos quiénes cumplen o han venido cumpliendo el rol de mediadores/as de sitios de memoria (Vinyes, 2009). En este punto, un gran referente son las distintas agrupaciones de Derechos Humanos, pues familiares de las víctimas de violaciones a los Derechos Humanos han asumido muchas veces este rol y han impulsado el ejercicio de defensa y promoción de tales derechos. Por

lo demás, han sido estos familiares quienes se han ocupado, mediante su práctica política, de la promoción de la tesis del Nunca más en Chile.

Sin embargo, en el camino también ha sido necesario ampliar esta categoría de mediadores. Hoy existen muchas personas que, desde distintos ámbitos, pueden actuar como tales, y así ha ocurrido con integrantes de establecimientos educacionales, universidades, municipios, grupos culturales y personas de otras instituciones de la sociedad civil o del Estado.

Lo importante de la ampliación de los ámbitos de proveniencia de personas mediadoras ha sido, por un lado, que se promueve y extiende este campo de trabajo a otros actores, y con ello, puede aumentar influencia de las y los mediadores en la comunidad nacional. No obstante, por el lado desventajoso, también ocurre que la gran mayoría de las organizaciones y personas que ejercen experiencias de formación en sitios de memoria no lo hacen coordinadamente y, a veces, tampoco disponen de un texto común y de una didáctica similar.

Con todo, los esfuerzos y tensiones que se viven en esta práctica son los que, en definitiva, van dando las orientaciones de los nuevos sentidos e interpretaciones que los hechos del pasado provocan en las nuevas generaciones, tan importantes de incluir. De ahí la vigencia de la idea de co-construir el desarrollo de una experiencia de aprendizaje situada en sitios de Memoria, experiencia que pueda anclarse en lo que estamos llamando «Pedagogía de la Memoria» en el campo de los Derechos Humanos y en los sitios-espacios de memorias.

## Mediación en Sitios de Memorias

### ¿Cómo vamos a trabajar la experiencia de aprendizaje, mediación en sitios/lugares de Memoria?

Para responder esta interrogante se propone incorporar una actitud orientada al aprendizaje y hacia la aplicabilidad de lo aquí planteado. Por ello se presentan los siguientes conceptos pedagógicos que contribuyen al desarrollo de una propuesta que genere experiencias de aprendizajes con quienes trabajamos:

| Conocimiento y comprensión  | Habilidades y destrezas   | Disposiciones/actitudes  |
|---|---|--|
| de los aspectos relativos a los Derechos Humanos, a la memoria individual, social y colectiva, a la Pedagogía de la Memoria, a la mediación de sitios de memoria. | en el desarrollo y desempeño del rol de mediadores de sitios de memoria. Principalmente, prácticas de observación, organización de la información y comunicación. | de respeto a los Derechos Humanos y a los sujetos de la experiencia de aprendizaje que pertenecen a distintos públicos sociales en lo que suele llamarse «dimensión horizontal». |

Se propone, para diseñar e implementar la ruta hacia la Pedagogía de la Memoria, incorporar una secuencia didáctica como la que acá se expone.

En este punto, se plantea un *modelo* para guiar la *experiencia de aprendizaje* en una determinada visita al sitio de memoria. La didáctica consiste, concretamente, en organizar y planificar métodos y técnicas para propiciar un aprendizaje. Este modelo describe las posibles etapas, desde una posición inicial a una final, por donde se transita al aprender.

En cada etapa se constatan procesos por los que pasa un **visitante/ aprendiz**<sup>5</sup> cuando se enfrenta a una situación nueva y debe comprender y adquirir un nuevo sentido sobre ella; en el proceso se ve implicada la totalidad del sujeto, desde sus nociones conceptuales e ideas a sus emociones, su capacidad de hacer y sus valores. Este modelo se orienta a que el aprendiz pueda poner en juego sus propias ideas, adquiera herramientas para transformarlas y cualificarlas, y, finalmente, pueda construir un nuevo significado o representación de lo que conoce. Este enfoque afirma que el aprendiz, para construir nuevos significados, debe experimentar todas las etapas o procesos.



Cartografía de la Memoria Región de Tarapacá, Tercer Ciclo de Formación en Gestión Cultural con Sitios de Memoria, Iquique 2018.

5 En este modelo de pedagogía se incorpora la idea de aprendiz para comprender el rol de quienes participan del proceso. El aprendiz es quien actúa como participante/visitante del recorrido y con quien se constituyen nuevas posibilidades vivas de la memoria. Por su parte, el equipo y quienes actúan facilitando las visitas y procesos de participación también son aprendices. Las experiencias permiten aprendizajes compartidos y hacen posible articular individualidades en contenidos aprendidos en la interacción. Acerca del aprendizaje desde la interacción se puede revisar la noción de participación guiada, tal como es presentada por Rogoff (1993).

Dicho lo anterior, el modelo consta de los siguientes momentos por donde debería transitar el/la visitante:

**Tabla 1.** Momentos del modelo didáctico Pedagogía de la Memoria.

|   |   |
|---|---|
| <b>a. Explora los conocimientos previos</b> | Toman contacto con el sitio de memoria, conocen sus propósitos y objetivos; y expresan y ponen en juego sus intereses, motivaciones y saberes previos del tema.   |
| <b>b. Adquiere aprendizajes</b>             | Adquieren herramientas que les permiten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceder a la información de conceptos, historias y conflictos para comprender relaciones de causalidad respecto a los dilemas que se presentan.</li> <li>• Acceder a habilidades fundamentales, como el juicio crítico y la investigación, para ejercitarse en el diálogo y la participación.</li> <li>• Adherir a valores y actitudes que posibiliten reconocer y apreciar principios éticos que guían y sustentan la vida democrática y el respeto a los derechos fundamentales de las personas.</li> </ul> |
| <b>c. Aplica</b>                            | Conocen la información y contenido que entrega el sitio de memoria. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indagan, preguntan, dialogan sobre el contenido del sitio de memoria.</li> <li>• Se pronuncian y reflexionan sobre los aspectos éticos y políticos que proyecta el sitio de memoria.</li> </ul>  |
| <b>d. Evalúa y comunica</b>                 | Evalúan la experiencia de visita. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexionan y comunican sobre la modificación y/o permanencia de los sentidos originales que representaba el sitio de memoria para el visitante.</li> </ul>  |

Con el fin de esclarecer las formas como se relacionan los diferentes elementos de una experiencia de aprendizaje en una visita, se plantean estrategias, técnicas y actividades organizadas en una secuencia didáctica.

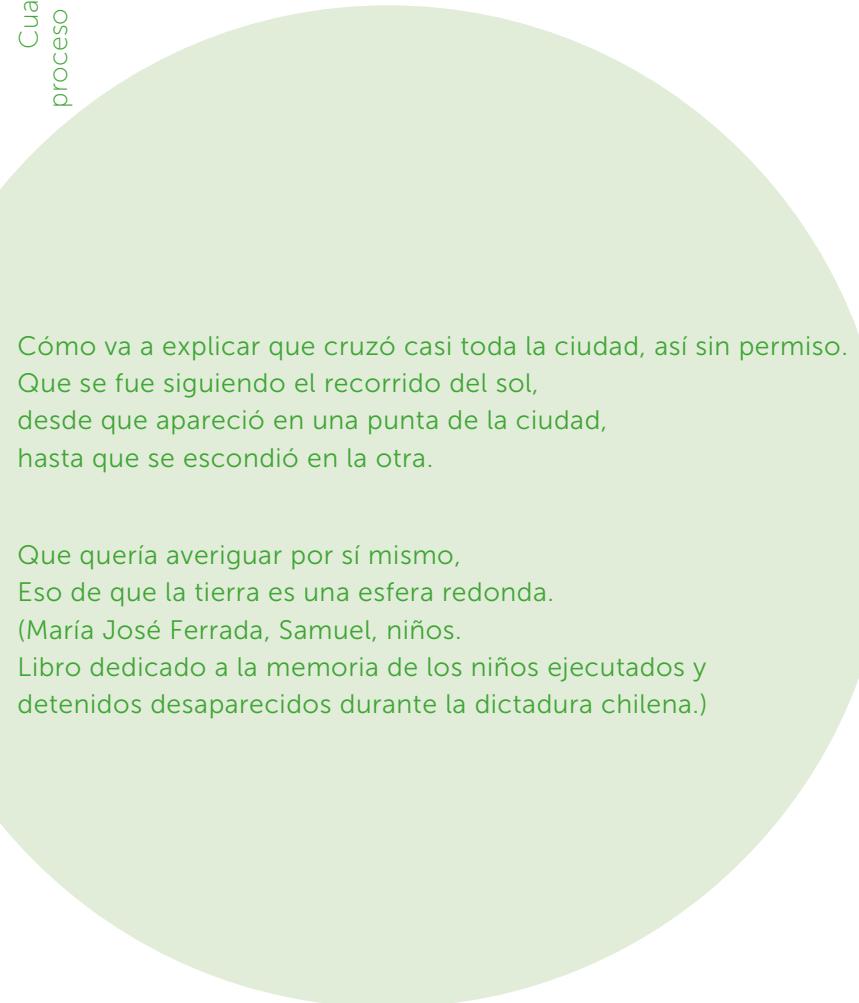
A continuación, se presenta un esquema que representa la forma en que se relacionan los diferentes elementos que concurren en una visita a un sitio-lugar de memoria, entendiéndose la vista como una **experiencia de aprendizaje**. En el esquema se visualiza la actividad del mediador/a (docente, enseñante) y el quehacer del visitante (aprendiz) para hacer posible el conocimiento y comprensión, es decir para propiciar un proceso de aprendizaje del sentido del sitio o lugar de memoria.

**Tabla 2.** Estrategias didácticas del modelo de Pedagogía de la Memoria, según momentos

|                              |  |   |
|------------------------------|--|---|
| <b>E X P L O R A C I Ó N</b> | <b>Estrategias del mediador/a:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explora conocimientos previos.</li> <li>• Genera conflicto cognitivo.</li> <li>• Problematiza.</li> <li>• Motiva.</li> <li>• Comunica objetivos y tareas de la visita</li> </ul> | <b>Estrategias del visitante</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué sabe del lugar?</li> <li>• ¿Por qué se levantó este sitio?</li> <li>• ¿Con qué lo relacionan?</li> <li>• ¿Qué desean saber?</li> <li>• ¿Por qué le interesa?</li> <li>• ¿Qué puede saber y aprender en esta visita?</li> <li>• ¿Describe cómo será la visita?</li> </ul> |
| <b>A D Q U I S I C I Ó N</b> | <b>Estrategias del mediador/a:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transfiere conocimientos.</li> <li>• Modela procedimientos.</li> <li>• Relaciona con el contexto cercano y cotidiano.</li> </ul>   | <b>Estrategias del visitante</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega información nueva.</li> <li>• Contextualiza historia, época y territorio.</li> <li>• Instruye cómo usar materiales.</li> <li>• Orienta cómo recorrer el sitio de memoria.</li> </ul>  |
| <b>A P L I C A C I Ó N</b>   | <b>Estrategias del mediador/a:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparte significativamente los conocimientos.</li> </ul>  | <b>Estrategias del visitante</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lee, se informa, visita, observa.</li> <li>• Analiza y compara información.</li> <li>• Verbaliza su propia interpretación.</li> <li>• Busca respuestas y soluciones.</li> </ul>   |
| <b>E X P L O R A C I Ó N</b> | <b>Estrategias del mediador/a:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa y comunica lo aprendido.</li> <li>• Socializa ideas.</li> <li>• Cierre de la mediación.</li> </ul>  | <b>Estrategias del visitante</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pregunta sobre representaciones iniciales.</li> <li>• Indaga sobre nuevos significados.</li> <li>• Pide que registre sus ideas.</li> <li>• Propone elaborar un producto.</li> </ul>   |

Al proponer este modelo de interacción pedagógica en sitios de memorias trabajamos desde el presupuesto según el cual quien visita el sitio, aun cuando no tenga conocimiento específico acerca del mismo, sí posee sus propias memorias personales que pueden dialogar con las memorias de dicho sitio. En tal sentido, el modelo propuesto busca propiciar este diálogo, trabajando transversalmente con las y los diferentes visitantes, ya sean familiares de víctimas, sobrevivientes, grupos de estudiantes, organizaciones sociales, visitantes individuales u otros.

La interacción de quienes visitan los sitios, el modo en que comprenden y comparten es fundamental para establecer un vínculo que se prolongue, de una forma u otra, más allá de la visita particular, apuntando a memorias individuales o colectivas, proyectando el trabajo pedagógico del sitio y generando una memoria activa, en constante construcción.



Cómo va a explicar que cruzó casi toda la ciudad, así sin permiso.  
Que se fue siguiendo el recorrido del sol,  
desde que apareció en una punta de la ciudad,  
hasta que se escondió en la otra.

Que quería averiguar por sí mismo,  
Eso de que la tierra es una esfera redonda.  
(María José Ferrada, Samuel, niños.  
Libro dedicado a la memoria de los niños ejecutados y detenidos desaparecidos durante la dictadura chilena.)

## 4. Ejercicios<sup>6</sup>

### Materiales:

Para los distintos ejercicios se requiere contar, en lo posible, con papelógrafos, plumones de distintos colores, hojas blancas tamaño carta y lápices para tomar apuntes. Si se dispone de un pizarrón, también se puede utilizar.

Se recomienda generar, en todos los momentos, generar registros escritos y audiovisuales que permitan realizar revisiones o análisis de los ejercicios después de la experiencia y evaluar el proceso de aprendizaje colectivo para el desarrollo de una pedagogía de la memoria del sitio.

### Ejercicio 1<sup>7</sup>

¿Cuál y cómo es mi rol como mediador en un sitio de memorias?

#### Primer momento

Reconociendo mi identidad: De manera individual responda las siguientes preguntas:

6 Se proponen ejercicios individuales, se sugiere realizarlos de manera lineal, siguiendo la secuencia en que están dispuestos, ya que esta respeta el orden de los contenidos desarrollados en el capítulo. Sin embargo, también se pueden realizar por separado sin que por ello pierdan su sentido.

7 Ejercicio individual Si no pertenece a un sitio de memoria, responda imaginando cómo le gustaría ser en su rol de mediador.

### **Ficha 1. Mi rol como mediador/a**

Nuestra identidad depende del autoconocimiento:

**¿Quién soy, qué soy, de dónde vengo?**

---

---

---

---

Nuestra identidad depende de nuestra autoestima:

**¿Cuánto me aprecio?**

---

---

---

---

Nuestra identidad depende de nuestra autoeficacia:

**¿Sé mediar hacia dónde voy, puedo ser y evaluar mi trayecto de vida?**

---

---

---

---

Del siguiente listado elija una identidad que los representa como sujeto social. Si en el listado no aparece su mejor opción, señale cuál es.

### **Ficha 2. ¿Qué identidad me representa como sujeto social?**

- Víctima de violación de Derechos Humanos
- Familiar de víctima de violación de DD.HH.
- Ex prisionero/a político/a
- Militante
- Resistente
- Activista
- Testimonial
- Dirigente de Derechos Humanos
- Actor social
- Actor cultural
- Actor educacional
- Actor feminista
- Actor vecinal
- Actor ciudadano/a
- Actor político/a
- Actor estatal
- Voluntario/a
- Pedagogo/a
- Gestor/a
- Mediador/a
- Otro, ¿cuál?: \_\_\_\_\_

## Segundo momento

Activando conocimiento previo a partir de mi experiencia: ¿qué entiendo por mediación? Realice una lista de las principales ideas que asocie al concepto de mediación.

### Fichas 3. Ideas sobre la mediación

*Mis ideas del concepto de mediación son:*

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_

## Tercer momento

### ¿Cómo lo digo, cómo lo hago?

Definiendo mi rol de mediador/a de sitios de memoria

Reflexione sobre cómo realiza su práctica de mediador/a de sitios de memoria cuando le corresponde interactuar con personas o grupos que la visitan, formal o informalmente.

### Ficha 4. Reflexión personal

Rellene la siguiente ficha respondiendo las preguntas dispuestas:

#### Ocho preguntas clave

1. Ser mediador/a de sitios de memoria es: \_\_\_\_\_
2. Cuando lo hago me presento como: \_\_\_\_\_
3. Mi propósito o tarea es: \_\_\_\_\_
4. Para ello me apoyo en: \_\_\_\_\_

5. Lo hago principalmente con un público: \_\_\_\_\_

6. Cuando termino siento que: \_\_\_\_\_

7. A veces pienso que: \_\_\_\_\_

8. Pero me moviliza a: \_\_\_\_\_

## Ejercicio 2<sup>8</sup>

Evaluando en mi sitio de memorias el Modelo Experiencia de Aprendizaje propuesto

### Primer momento

Evalué según el modelo propuesto cómo se desarrolla la mediación en su sitio de memoria poniendo atención al rol del mediador. Rellene los recuadros correspondientes pensando en los recorridos/visitas por el sitio de memorias.

8. Ejercicio individual. Si usted no forma parte de un sitio utilice como referencia un recorrido/visita en que haya participado.

 **Ficha 5. Evaluación del mediador/a en el momento de exploración**

| EXPLORACIÓN<br>EL/LA MEDIADOR/A:   | SI/NO |
|--|-------|
| <b>Crea un clima de diálogo.</b> Se presenta y pide que se presenten.                          |       |
| <b>Recoge información.</b> Pregunta lo que saben y desean saber.                               |       |
| <b>Propone desafíos.</b> Explica el fin y sentido del sitio o lugar de memoria o de la visita. |       |

 **Ficha 6. Evaluación del mediador/a en el momento de adquisición**

| ADQUISICIÓN<br>EL/LA MEDIADOR/A:   | SI/NO |
|--|-------|
| <b>Orienta.</b> Entrega información básica sobre el sitio de memoria.            |       |
| <b>Modela.</b> Explica, propone cómo se hace la observación y/o visita.          |       |
| <b>Modela.</b> Presenta, explica, ejemplifica, cómo se usa el material de apoyo. |       |

 **Ficha 7. Evaluación del mediador/a en el momento de aplicación**

| APLICACIÓN.<br>EL/LA MEDIADOR/A:   | SI/NO |
|--|-------|
| <b>Observa.</b> Escucha y observa la actividad de los visitantes.              |       |
| <b>Orienta.</b> Enfatiza aspectos y temas relevantes.                          |       |
| <b>Profundiza.</b> Pregunta sobre aspectos y temas importantes.                |       |
| <b>Profundiza.</b> Propone una tarea y/o problema como actividad al visitante. |       |

 **Ficha 8. Evaluación del mediador/a en el momento de evaluación y comunicación**

| EVALUACIÓN Y COMUNICACIÓN<br>EL/LA MEDIADOR/A:   | SI/NO |
|--|-------|
| <b>Evalúa.</b> Indaga sobre la relación de información inicial y nueva.                                      |       |
| <b>Socializa.</b> Pide comentarios, reflexiones, propuestas sobre la visita.                                 |       |
| <b>Proyecta.</b> Solicita registro en un cuaderno o redes sociales de comentarios evaluativos o compromisos. |       |

**Segundo momento**

Responda las siguientes preguntas:

 **Ficha 9. Pensando cómo aplicar el modelo o cómo mejorarlo**

¿El Modelo Experiencia de Aprendizaje se aplica en mi sitio de memorias?

| Si  | Tal vez/No   |
|---|--|
| ¿Qué elementos podemos revisar para mejorar la aplicación del modelo? | ¿Qué debemos trabajar para aplicar el modelo?          |
| ¿Qué acciones debemos realizar para mejorar estos elementos?          | ¿Qué acciones debemos realizar para aplicar el modelo? |

### Tercer momento

Responda las siguientes preguntas

¿Es necesario un modelo pedagógico en la mediación en mi sitio de memoria?

¿Es el Modelo Experiencia de Aprendizaje propuesto el más adecuado? ¿Por qué?

### Ejercicio 3<sup>9</sup>

Reconocimiento de lo que hemos hecho y cómo podemos hacerlo mejor. Ejercicio para realizar en colectivo

#### Primer momento

En grupos, reflexionen acerca del modo en que se desarrollan los recorridos en su sitio de memorias, cómo estos se organizan, realizan y evalúan. Respondan las siguientes preguntas utilizando la tabla dispuesta como pizarra.

9 Ejercicio individual. Si usted no forma parte de un sitio utilice como referencia un recorrido/ visita en que haya participado.

### Ficha 10. ¿Qué aspectos consideran como equipo que son relevantes en términos de las metodologías usadas durante y después de la mediación con visitantes?

| Pregunta   | Qué hacemos | Qué podríamos hacer |
|--|-------------|---------------------|
| <b>Práctica metodológica</b> ¿Qué hacemos dentro del recorrido que permite una interacción abierta de las y los participantes? |             |                     |
| <b>Práctica pedagógica</b> ¿Cómo hacemos parte las memorias de los visitantes en torno al sitio de memorias?                   |             |                     |
| <b>Registro</b><br>¿Cómo registramos la experiencia de quienes nos visitan?  |             |                     |

### Segundo momento

A partir de la ficha completada anteriormente, identifiquen los elementos con los que cuentan y aquellos que faltan. Elaboren un enunciado, párrafo, o ideas que definen los siguientes temas:

### Ficha 11. Identificando estrategias metodológicas y elementos de registro (lo que está y lo que falta)

| Estrategias metodológicas para la mediación con visitantes en sitios de memorias | Elementos de registro para la mediación con visitantes en sitios de memorias |
|--|--|
|  |  |

### Momento 3

Identifiquen las principales acciones a realizar para concretar los enunciados elaborados anteriormente:

#### **Ficha 12. Concretando estrategias metodológicas y elementos de registro**

| Estrategias metodológicas para la mediación con visitantes en sitios de memorias (5 estrategias) | Elementos de registro para la mediación con visitantes en sitios de memorias (5 elementos) |
|--|--|
|  |  |

## 5. Anexos

### Material de apoyo

A continuación, se dispone de un ejercicio que tiene tres objetivos:

- El primero es presentar experiencias de trabajo en torno al desarrollo de la pedagogía de la memoria en distintos espacios y zonas del país. Estas experiencias permiten reconocer el proceso que desarrollan, oportunidades de aprendizaje, así como contar con elementos técnicos de registro, preguntas y evaluaciones que pueden ser incorporadas y adaptadas según las necesidades de cada espacio o sitio de memoria. Las experiencias de trabajo están dispuestas por zonas geográficas buscando incluir experiencias a nivel nacional.
- En segundo lugar, se dispone de la tabla de registro del Modelo Pedagógico propuesto en la guía para identificar aspectos de este modelo que se encuentren en las distintas experiencias de sitios a nivel nacional.
- En tercer lugar, se dispone de preguntas que permitan revisar lo observado en las distintas experiencias y vincularlo con el sitio de memoria al que se pertenece, es decir, generar aprendizajes y conocimientos a partir de las experiencias existentes observadas.

Para realizar este ejercicio se puede visitar las experiencias aquí dispuestas u otras, sin embargo, es necesario visitar presencial (o virtualmente) el sitio o lugar de memoria para conocer el trabajo de mediación que en estos se realiza.

#### I) Experiencias de mediación

A continuación, se presentan los relatos de contextualización, contenido y de presentación para la experiencia de visita en los sitios:

##### Casos Zonal Centro

- a)** Lugar de memoria: Monumento a los Detenidos Desaparecidos y Ejecutados Políticos por la Dictadura Militar en la Región de Valparaíso, 11 de septiembre 1973-10 de marzo 1990.
- b)** Lugar de Memoria: Casa Memoria de Valparaíso, del Colectivo 19 de Noviembre.

**a) Primer lugar de Memoria:**

*Monumento a los Detenidos Desaparecidos y Ejecutados Políticos por la Dictadura Militar en la Región de Valparaíso, 11 de septiembre 1973 -10 de marzo 1990*

La escultura «Monumento a los Detenidos Desaparecidos y Ejecutados Políticos por la Dictadura Militar en la Región de Valparaíso, 11 de septiembre 1973-10 de marzo 1990» es una gran ola marina formada por 86 láminas de metal que pretende devolver a sus familias y a la justicia los cuerpos de los ejecutados junto al mar por otros porteños de uniforme.

El mar significa entonces un elemento unitario al momento de leer esta escultura. El mar, en este caso, constituye una suerte de Campo Santo para los cuerpos que se quedaron sin retornar a tierra firme.

En contextualización funeral, quedará para siempre en evidencia la responsabilidad de la Armada de Chile a través de cientos de casos de violaciones a los Derechos Humanos ocurridos sistemáticamente en La Esmeralda –que todavía navega por las aguas de la impunidad–, como también en el Lebu y el Maipo, naves de la Sudamericana de Vapores, propiedad del fallecido empresario católico, Ricardo Claro.



Visita mediada al memorial de Valparaíso, Tercer Ciclo Formación en Gestión Cultural con Sitios de Memoria, 2018.

En otro aspecto, será la brisa que llega del mar cargada de sal y humedad la que marcará el paso del tiempo en esta estructura igual como lo hace con el vecino edificio del DUOC generando un diálogo armonioso desde el óxido. Luego de leer la primera docena de los ciento setenta y siete nombres inscritos en el memorial se puede sentir el olor del mar que revienta a escasas cuadras de allí, eso sí, antes de que el aroma del café salga expulsado por la chimenea de la esquina contraria inundando apetitosamente todo el sector.

Y cuando todos pensábamos que la más brutal práctica asesina quedaría en el historial sicótico golpista, en 1987 terminan lanzados al mar cinco jóvenes, dos de ellos habitantes de los cerros de Valparaíso.

Otro elemento que destacó en esta escultura es que posee una disposición horizontal, a diferencia de la vertical de la mayoría de los otros monumentos y torsos que se emplazan, a lo largo de la Avenida Brasil, entre palmeras, perros vagos con amos eventuales también vagos, que convierten los escaños parejeros en dormitorios transitorios para pasar la noche ermitaña.

La verticalidad tiene por lo general la pretensión de proyectar el concepto o personaje hasta el punto de llegar a tocar el cielo con las manos, en cambio la horizontalidad de esta escultura la deja absolutamente a escala humana, con los pies en la tierra, bien puestos en este pedazo de tierra porteña, lugar de donde nunca debieron ser sacados estos 177 hombres y mujeres que aquí son recordados.

Texto: Jaime Garnham, Vaparaíso, noviembre 2008.

**b) Segundo lugar de Memoria:**

*Caminando hacia la Casa Memoria de Valparaíso, del Colectivo 19 de noviembre.*

En el corazón del Cerro Yungay de Valparaíso, se levanta un espacio de construcción histórica y educación social. Se trata de la Casa Memoria de Valparaíso, inmueble fiscal entregado por el Ministerio de Bienes Nacionales al Colectivo 19 de Noviembre para instalar un museo abierto que pone en valor la invisibilizada historia de toda una generación de jóvenes porteños que combatió con su vida la dictadura chilena en los años ochenta.

La inauguración de este espacio se realizó el 19 de noviembre de 2015, en el marco de la conmemoración de los 30 años del asesinato del joven porteño Gonzalo Muñoz, y el décimo aniversario del Colectivo 19 de Noviembre, quien toma este nombre a propósito de la fecha en que Gonzalo Muñoz, militante de las Juventudes del Partido Comunista

y preso político de la Cárcel Pública de Valparaíso, es asesinado al interior del recinto penal por un reo común.

La Casa Memoria de Valparaíso ha sido rehabilitada y acondicionada durante todo un año por un equipo de voluntarios, entre los que se incluyeron vecinos y vecinas del Cerro Yungay, quienes fueron los primeros en conocer el espacio cultural y el proyecto, consolidando también un vínculo de identidad territorial. Este acercamiento permitió levantar importantes antecedentes sobre el histórico quehacer cultural del sector en donde se emplaza la Casa Memoria de Valparaíso, los que han sido parte del diseño del lugar.

En este espacio, el Colectivo 19 de Noviembre realiza diversas actividades de educación social, donde la más importante dice relación con gestionar un Sitio de Memoria teniendo como texto la generación de los años ochenta.

Texto: Colectivo 19 de noviembre.



Casa Memoria de Valparaíso en el marco del ciclo Escrituras de la Memoria, año 2018.

## Casos Zonal Norte

a) Lugar de memoria: Centro de detención clandestino "Casa de la risa", Iquique

b) Lugar de memoria: [Calle Freddy Taberna<sup>10</sup>](#), Iquique

a) Primer lugar de memorias

### Centro de detención clandestino "Casa de la risa"

A lo largo de la innoble historia de la dictadura militar chilena, los centros de detención jugarían un rol vital en su política de represión. Estos lugares serían establecidos con el sólo propósito de llevar a cabo, en forma sistemática y en total impunidad, los delitos de terrorismo de Estado, persecución política y religiosa, tortura, secuestro calificado, homicidio, desaparición forzada e inhumación ilegal, entre otros crímenes.



Orella 100, Iquique, Región de Tarapacá. Visita en el marco del tercer ciclo de Formación en Gestión Cultural con Sitio de Memoria, 2018

10 Puede revisarse el libro de Lautaro Núñez (2015), *Avísale, Freddy: historia de un hombre y sus razones 1943-1973*.

La "Casa de la Risa" fue un centro clandestino de detención y tortura ubicado en calle Orella N°100 esquina Arturo Prat N°1302, sector Costanera, en la ciudad de Iquique, que operó desde 1976 hasta 1978. A pesar de toda la investigación realizada, hasta el día de hoy se desconoce el número exacto de personas que pasaron por este recinto y sufrieron la vulneración más atroz de sus derechos humanos.

Según los testimonios registrados, este recinto de la Dirección Nacional de Inteligencia (DINA), concentró la mayor parte de los interrogatorios y torturas selectivas a militantes y activistas políticos del Norte de Chile. Posteriormente, estuvo a cargo de la Central Nacional de Inteligencia (CNI).

En este lugar, las personas prisioneras políticas fueron aisladas e incomunicadas, vendados, privadas de alimentación, agua y sueño. Fueron constantemente amenazadas, escuchando las torturas de otras personas prisioneras.

Los testimonios de los sobrevivientes declaran haber sufrido los siguientes tipos de torturas: encapuchamientos, ensacados o vendados a los cuales se les aplicaba corriente eléctrica en todo el cuerpo y se les golpeaba, simulacros de fusilamiento, sumergimientos en tambores de agua hasta la asfixia.

Texto: Informe Valech.

#### b) Segundo lugar de memorias

*Caminando hacia la calle Freddy Taberna de Iquique.*

Calle Freddy Taberna, Iquique.

Freddy Taberna nació en Iquique el 20 de enero de 1943. A mediados de la década del 60, se trasladó a Santiago para estudiar Geografía en el Instituto Pedagógico de la Universidad de Chile. Egresó con el título de geógrafo de la Universidad de Chile en 1969. En su ciudad de origen asumió laboralmente como director regional de la Oficina de Planificación Nacional (ODEPLAN) y trabajó como profesor de la Universidad de Chile en la sede de Iquique. Fue miembro del Comité Regional Tarapacá del Partido Socialista, desde 1969 hasta septiembre de 1973.

El 15 de septiembre de 1973, a días del golpe militar, Freddy se presentó voluntariamente al Regimiento de Telecomunicaciones de Iquique, tras ser requerido por las autoridades militares. Luego de ser trasladado al Campo de Detenidos de Pisagua, el 29 de octubre se constituye un consejo de guerra que decretó pena de muerte por traición a la patria para él y otros tres detenidos militantes del Partido Socialista.

Los cadáveres de las víctimas de este consejo de guerra nunca fueron entregados a sus familiares. Sin embargo, el 30 de octubre de 1973, una carta de la VI División del Ejército enviada a algunos familiares



Caminando hacia la calle Freddy Taberna de Iquique, tercer ciclo de Formación en Gestión Cultural con Sitios de Memoria, 2018.



Visita al sitio de memoria Egaña 60, Puerto Montt. Tercer Ciclo de Formación en Gestión Cultural con Sitios de Memoria, 2018.

comunicaba: "En el día de hoy se ajustició en Pisagua a... por resolución acordada por los Tribunales Militares en Tiempo de Guerra. Se les dio cristiana sepultura en el Cementerio de Pisagua". Hasta la fecha, sus cuerpos no han sido encontrados.

El año 2003, se rindió homenaje a Freddy Taberna con una placa recordatoria en la sala de reuniones de la Secretaría de Planificación Comunal, SERPLAC, de Iquique.

Posteriormente, como un signo de memoria colectiva, las organizaciones de Derechos Humanos nombran la calle Bellavista con su nombre: hoy Freddy Taberna, en el sector de El Morro de Iquique, la que surgió en forma espontánea por sus compañeros y vecinos hasta que, finalmente, se le reconoció oficialmente como calle Freddy Taberna.

Al momento de su asesinato, Freddy Taberna tenía 30 años, estaba casado y tenía dos hijos.

Texto: Centro de Estudios Sociales CIDPA.

## Casos zonal sur

- a)** Lugar de memoria: Placa en recuerdo de los sobrevivientes de la dictadura militar a las víctimas de violación de Derechos Humanos.
- b)** Lugar de memoria: Cementerio Municipal de Puerto Montt
- c)** Lugar de memoria: Edificio Egaña 60, ex cuartel de la Policía de Investigaciones (PDI) en Puerto Montt.

### a) Primer lugar de memorias

*Placa en recuerdo de los sobrevivientes de la dictadura militar a las víctimas de violación de Derechos Humanos. Costado Gobernación de Puerto Montt*



Visita a placa conmemorativa en el marco del Tercer Ciclo de Formación en Gestión Cultural con Sitios de Memoria, 2018.

En 2001, los ex presos políticos junto al Sr. Patricio Cantos –Gobernador de ese tiempo– colocaron esta sencilla placa que expresa un homenaje de los sobrevivientes a las víctimas de la dictadura militar. Este lugar de memoria señala dónde pasaron los presos políticos y funcionó la Dirección Nacional de Inteligencia (DINA).

En este lugar de calle Antonio Varas, se efectuaron interrogatorios, consejos de guerra y se dictaron las sentencias de ejecución de las víctimas. Dicen los testimonios de la época que desde aquí «se salía hacia la muerte, el exilio, la cárcel y, sólo algunos, a la libertad».

Los sobrevivientes de ese entonces, a través de este homenaje, identifican un lugar de memoria que permite a las nuevas generaciones hacer un ejercicio colectivo de promoción de una cultura nacional de respeto de los Derechos Humanos para todas y todos.

Por ello, cada 11 de septiembre, en este lugar se rinde homenaje a los que ya no están con nosotros.

Texto: Irma Alvarado, Presidenta Corporación Egaña 60.

#### b) Segundo lugar de memorias

*Caminando hacia Placa el Cementerio Municipal de Puerto Montt*

Cementerio Municipal de Puerto Montt

En este lugar del Cementerio Municipal de Puerto Montt se encuentra la tumba en que se depositaron los cuerpos de seis ejecutados políticos, víctimas de violación a los Derechos Humanos, cuyo caso se conoce como los ejecutados del Fundo El Toro de Fresia.

«Eran las 7 a.m. del 19 de octubre de 1973 cuando la muerte invadió las dependencias de la Fuerza Aérea de Chile (FACH) en Chamiza, Puerto Montt. Por orden del Consejo de Guerra de la Fiscalía Militar en tiempos de guerra, a esa hora fueron ejecutados los militantes del Movimiento de Izquierda Revolucionario (MIR): José Cárcamo Garay (26), técnico agrícola; José Luis Felmer Klenner (20), estudiante de Agronomía; Mario Torres Velásquez (32), linotipista; Francisco Avendaño Bórquez (20), profesor normalista; José Barría Barría (23), obrero agrícola; y Óscar Arismendi Medina (46) obrero agrícola, militante del Partido Socialista.

Un consejo de guerra exprés que se desarrolló el 17 de octubre de ese año, sentenció a los detenidos políticos en tiempo récord por “traición a la patria”, acusados de “formar una escuela de guerrilla en el asentamiento El Toro”, predio ubicado a 13 kilómetros de la localidad de Fresia. Ocho días antes de las ejecuciones, los inculpados ya contaban con la sentencia del fiscal militar, Eduardo Bravo Elgueta.

A pesar que años después, los cuerpos de los compañeros fueron retirados de ahí por sus familiares y llevados hacia sus ciudades de origen, este espacio se ha convertido en lugar de recuerdo y homenaje de memoria colectiva.

Cada 11 de septiembre, los familiares y sobrevivientes rinden homenaje en esta tumba simbólica a todos los caídos durante la dictadura militar.

Texto: Irma Alvarado, Presidenta Corporación Egaña 60.

#### c) Tercer lugar de memorias

*Caminando hacia Edificio Egaña 60, ex cuartel de la Policía de Investigaciones (PDI) en Puerto Montt*

En este lugar se concentró el mayor número de detenidos entre septiembre de 1973 y el año 1975. Según los testimonios, en este cuartel se efectuaban interrogatorios y torturas de mujeres y hombres detenidos. Muchos de ellos ya habían sufrido torturas y malos tratos en otros recintos de detención, por lo cual ingresaban en malas condiciones físicas y anímicas. Se les mantenía en calabozos en el subterráneo, sin luz, hacinados y sin higiene. Cada cierto tiempo y a cualquier hora, especialmente durante la noche, los sacaban arbitrariamente para llevarles a una sesión de interrogatorio y tortura. Esto ocurría en una sala denominada “patilla o lora”.

Durante su estadía en el recinto no contaban con alimentación ni agua y permanecían incomunicados. Varios de los ex detenidos denunciaron que estuvieron sin comunicación con familiares hasta su trasladado a otros recintos como la cárcel.

Se denuncia el traslado de prisioneros políticos a la Base Aérea Chamiza para interrogatorio y torturas. Otros eran llevados por personal del Servicio de Inteligencia Militar (SIM) a la Fiscalía Militar o al Regimiento. También hubo testimonios de algunas víctimas que fueron traídas a este cuartel desde la Cárcel de Chin Chin con el mismo fin.

Las víctimas relatan haber sufrido golpes, haber sido atadas de manos y pies y colgados por varias horas. Sufrieron amenazas, simulacros de fusilamientos, fueron obligadas a escuchar interrogatorios a otros detenidos. Las personas detenidas fueron mojadas con agua lanzada a presión con mangueras, sufrieron aplicación de electricidad y “el teléfono”. (Informe Valech, 405-406).

Texto: Irma Alvarado, Presidenta Corporación Egaña 60.

## II) Registro Modelo Experiencia de Aprendizaje

A partir de los casos anteriormente mencionados en cada una de las zonas, se puede hacer un trabajo de análisis de la mediación de lugares de memoria haciendo uso del Modelo Experiencia de Aprendizaje.

Con esta actividad se pueden conocer, generar y construir aprendizajes desde la misma experiencia de las visitas. Se hace importante reiterar que el modelo trabajado permite la adaptación de los modos de aplicación, registro, evaluación y comunicación con los cuales puede trabajar la pedagogía de la memoria y la mediación.

Pare ello se retoman los siguientes conceptos para el análisis:

**a) Conocimiento:**

**b)** Modelo de experiencia de aprendizaje// sitios de memorias

**c) Habilidad:** Observación// registro y organización de la información // pensamiento crítico.

**d) Actitud:** Escucha activa // trabajo cooperativo.

A continuación, se dispone la tabla de registro. Esta debe ser rellenada por cada sitio que se visite.

## ⌚ Ficha 12. Tabla de registro exploración y adquisición

| EXPLORACIÓN. EL/LA MEDIADOR/A:   | SI/NO |
|--|-------|
| <b>Crea clima.</b> Se presenta y pide que se presenten.  |       |
| <b>Recoge información.</b> Pregunta lo que saben y desean saber.                               |       |
| <b>Propone desafíos.</b> Explica el fin y sentido del sitio o lugar de memoria o de la visita. |       |

| ADQUISICIÓN. EL/LA MEDIADOR/A:   | SI/NO |
|--|-------|
| <b>Orienta.</b> Entrega información básica sobre el sitio de memoria.            |       |
| <b>Modela.</b> Explica, propone cómo se hace la observación y/o visita.          |       |
| <b>Modela.</b> Presenta, explica, ejemplifica, cómo se usa el material de apoyo. |       |

## ⌚ Ficha 13. Tabla de registro aplicación, evaluación y comunicación

| APLICACIÓN. EL/LA MEDIADOR/A:   | SI/NO |
|---|-------|
| <b>Observa.</b> Escucha y observa la actividad de los visitantes.             |       |
| <b>Orienta.</b> Enfatiza aspectos y temas relevantes.                         |       |
| <b>Profundiza.</b> Pregunta sobre aspectos y temas importantes.               |       |
| <b>Profundiza.</b> Propón una tarea y/o problema como actividad al visitante. |       |

| EVALUACIÓN Y COMUNICACIÓN. EL/LA MEDIADOR/A:   | SI/NO |
|--|-------|
| <b>Evalúa.</b> Indaga sobre la relación de información inicial y nueva.                                      |       |
| <b>Socializa.</b> Pide comentarios, reflexiones, propuestas sobre la visita.                                 |       |
| <b>Proyecta.</b> Solicita registro en un cuaderno o redes sociales de comentarios evaluativos o compromisos. |       |

## III) Aprendizajes

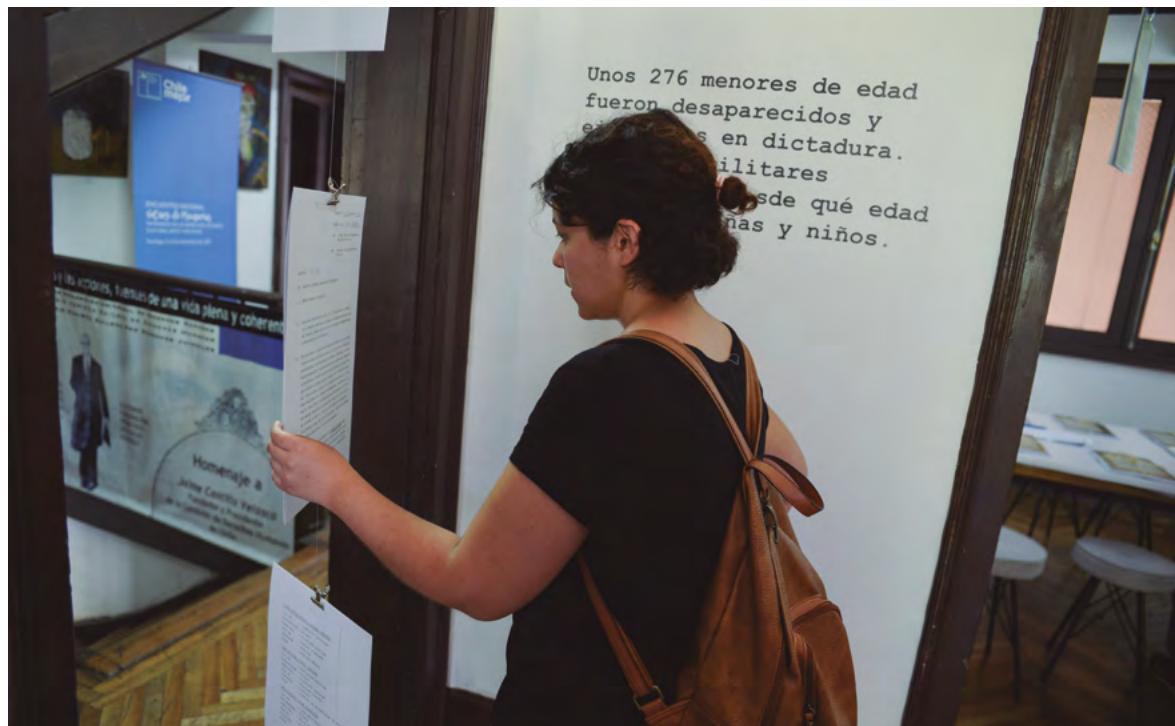
A partir de lo observado y registrados en los momentos anteriores, rellene la tabla dispuesta a continuación con reflexiones en torno a las etapas del Modelo Experiencia de Aprendizaje propuesto:

## ⌚ Ficha 14. Tabla de evidencias y reflexiones sobre el modelo

| Evidencias y reflexiones           |  |
|------------------------------------|--|
| Etapa de exploración               |  |
| Etapa de adquisición               |  |
| Etapa de aplicación                |  |
| Etapa de comunicación y evaluación |  |



Visita a Fosa Pisagua, Región de Tarapacá. Primer Ciclo de Gestión Cultural con Sitios de Memoria, año 2016. Fotografía: Daniel Barahona.



Instalación Memorias del Olvido de Weibel&Piñeiro, en Sitio de Memoria Ex Clínica Santa Lucía. Encuentro Nacional Sitios de Memoria, Patrimonio de los Derechos Humanos: Culturas, Artes y Archivos, año 2017.

## 6. Bibliografía

Alegría, L y Uribe, N.(2014) *Guía metodológica para la gestión de sitios de memoria en Chile*. Santiago: Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi.

Lavabre, M.-C. (2007). En: A. Pérotin-Dumon (2007). *Historizar el pasado vivo en América Latina*. Santiago: Universidad Jesuita Alberto Hurtado, Centro de Etica.

Lucio-Villegas, E. (2015). Paulo Freire: la educación como instrumento para la justicia social. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, Vol. 4, N°1. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.

Núñez Atencio, L. (2015). *Avísale, Freddy: historia de un hombre y sus razones 1943-1973*. Santiago: LOM.

Rogoff, B. (1993). *Aprendices del pensamiento: el desarrollo cognitivo en el contexto social*. Barcelona: Paidós.

Vinyes, R. (2009) (editor). *El Estado y la memoria: gobiernos y ciudadanos frente al trauma de la historia*. Barcelona: RBA Libros.

## Recursos pedagógicos consultados en Internet

Asociación de Memoria y Derechos Humanos «Casa Tortura Venda Sexy» [www.facebook.com.iran3037](http://www.facebook.com.iran3037)

Casa de la Memoria y los Derechos Humanos de Valdivia [www.facebook.com/casa.memoriavaldivia](http://www.facebook.com/casa.memoriavaldivia)

Casa Memoria de Valparaíso [www.facebook.com/Colectivo-19-Noviembre-Comunicaciones](http://www.facebook.com/Colectivo-19-Noviembre-Comunicaciones)

Corporación Memoria Chacabuco [www.facebook.com/corporacion-memoria.chacabuco](http://www.facebook.com/corporacion-memoria.chacabuco)

Estadio Nacional [www.estadionacionalmemorianacional.cl](http://www.estadionacionalmemorianacional.cl)

Ex Clínica Santa Lucía/Comisión Chilena de Derechos Humanos [www.educacionymemoria.cl](http://www.educacionymemoria.cl)

Fundación 1367, Casa Memoria José Domingo Cañas [www.josedomingocanas.org](http://www.josedomingocanas.org)

Guía de gestión cultural en sitios de Memoria. Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio [www.cultura.gob.cl/publicaciones/guia-gestion-memoria/](http://www.cultura.gob.cl/publicaciones/guia-gestion-memoria/)

Guía metodológica para la gestión de sitios de Memoria en Chile.  
Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. [sitiosdememoria.cl/wp-content/uploads/downloads/2014/03/guiasitios.pdf](http://sitiosdememoria.cl/wp-content/uploads/downloads/2014/03/guiasitios.pdf)

Londres 38 [www.londres38.cl](http://www.londres38.cl)

Memoriales a lo largo de Chile. [www.ddhh.gov.cl/memorialesregiones.html](http://www.ddhh.gov.cl/memorialesregiones.html)

Memorial Paine [www.memorialpaine.org](http://www.memorialpaine.org)

Museo de la Memoria y los Derechos Humanos [www.museodelamemoria.cl](http://www.museodelamemoria.cl)

Parque por la Paz Villa Grimaldi [www.vilagrimaldi.cl](http://www.vilagrimaldi.cl)

Red de Educación de Sitios de Memoria, MMDH e INDH [www.educacionymemoria.cl](http://www.educacionymemoria.cl)

Red de Sitios de Memoria [www.sitiosdememoria.cl](http://www.sitiosdememoria.cl)

Sitio de Memoria 3 y 4 Álamos [www.3y4alamos.cl](http://www.3y4alamos.cl)

## Videos

30 Artículos de la Declaración de Derechos Humanos <https://www.youtube.com/watch?v=hyVJHpiHO8I>

Jóvenes y Memoria. 2016. CABA <https://www.youtube.com/watch?v=lr4gi6AhOcM>

La Providencia. Sitio de Memoria Ex Cuartel DINA-CNI-SI- CAR <https://memoriaprovidencia.wordpress.com/tag/chile/>

Londres 38. Memoria Viva [https://www.youtube.com/watch?v=WF7ZpoJv\\_o4](https://www.youtube.com/watch?v=WF7ZpoJv_o4)

Memoria Colectiva. Documental sobre el predio de la ex ESMA realizado por el Ente Público Espacio Memoria y Derechos Humanos en conjunto con Canal Encuentro <https://www.youtube.com/watch?v=3k717Z866JY>

Ruta de la Memoria y los Derechos Humanos por Paine <https://www.youtube.com/watch?v=gEtpTNmDr8o>



# Dinámicas organizacionales en agrupaciones de derechos humanos y - sitios de memoria

## a. Género y generación<sup>1</sup>

### 1. Introducción

Las distintas trayectorias, saberes, experiencias y aprendizajes a lo largo de la vida constituyen en sí mismas un conjunto de aspectos que podríamos llamar nuestra propia *caja de herramientas*. Un repertorio de instrumentos que facilita nuestro desarrollo como individuos dentro de una sociedad dinámica y en constante cambio. Un escenario en completa actualización que demanda reflexionar sobre elementos cotidianos vinculados a las distintas formas de relación, como lo son en este caso, género y generación para contribuir con ello a los procesos de cambio y transformación social desde nuestros sitios o espacios de memoria.

Por tanto, se hace necesario revisar nuestras formas de trabajo, relación interna y externa desde nuestro lugar como actores y actrices protagonistas del proceso colectivo para la construcción de una memoria social y colectiva. Esta actividad de construcción o producción de memoria contribuye a cuestionar y reconfigurar según nuevas bases, o «deconstruir», las formas convencionales en las cuales nos comunicamos, nos relacionamos, sentimos y pensamos los procesos de asociatividad entre distintas generaciones y géneros que convergen hacia un propósito común que nos articula.

Este requerimiento, a la vez socio-afectivo, socio-organizacional y reflexivo respecto a las formas en que nos relacionamos con otras organizaciones, personas y participantes de nuestros espacios o sitios de memoria, nos pone frente a un compromiso reflexivo que se fundamenta en la apertura hacia la elaboración de puentes que posibiliten el encuentro de diversidades de género y de generación, experiencias y saberes que todas y todos los participantes traen consigo al espacio, sitio o lugar donde nos organizamos.

<sup>1</sup> La presente guía se construyó a partir documentos realizados por el Núcleo Sentipensante de Metodologías Participativas de la Universidad de Chile para tales de Aprendizajes de Género y Generación del cuarto y quinto ciclo de Formación en Gestión Cultural en Sitios de Memoria.

La experiencia de encontrarnos en un espacio de trabajo colaborativo para reflexionar en torno a las experiencias de género y generación, trae consigo, que nosotros/as –docentes– hagamos parte de un lugar articulador que no solo es formativo, es en su realización, una experiencia para encontrarnos con nuestras propias dificultades nos permite reconocerlas y problematizarlas desde una perspectiva de género y generación, que nos invita a seguir pensando y sintiendo respecto a la compleja estructura social donde nos constituimos en tanto varones y mujeres o con nuestras identidades de género integradas. (Bran Montiel, facilitador cuarto y quinto ciclo).

Este capítulo invita a preguntarnos por las formas como hemos desarrollado las relaciones internas en nuestra organización, para hacer visible aquellos elementos obstaculizadores de nuevas posibilidades de trabajo articulado, comunitario, participativo e inclusivo que permita dinamizar el trabajo colaborativo desde un análisis de nuestras prácticas cotidianas.

*¿Cómo aprendí todos aquellos aspectos relacionados con género y con generación?; ¿cómo reconocerlos puede constituir oportunidades para la construcción de identidades y mejores relaciones sociales en agrupaciones de derechos humanos?*



Taller género y generación cuarto ciclo 2019.



Instalación en Sitio de Memoria Ex Clínica Santa Lucía en el marco de Encuentro Nacional de Sitios de Memoria. Cultura, artes, archivos y patrimonio, año 2019.

A partir de lo anterior se vuelve importante retomar dos preguntas: desde la perspectiva de mi biografía.

## 2. Objetivos

- Posibilitar la comprensión de la relevancia de los aprendizajes de género y de generación para la construcción de identidades y las relaciones sociales en agrupaciones de derechos humanos.
- Reconocer relaciones de género y generación en las agrupaciones de derechos humanos para su discusión y reflexión, en miras de contribuir a la creación de espacios de cuidado frente a estas relaciones.
- Propiciar la elaboración de criterios orientadores y acciones concretas para enfrentar las tensiones de género y generación, y profundizar en los vínculos colaborativos.

### 3. Reflexiones conceptuales

A continuación expondremos algunas facetas conceptuales de utilidad para el trabajo colaborativo y reflexivo sobre temas de género y generación en las organizaciones, así como para contribuir a identificar aspectos cotidianos que articulan tanto las relaciones organizacionales como la construcción e interrelación de sujetos y sujetas en una sociedad en permanente cambio.

Para vincular las reflexiones y experiencias prácticas cotidianas se parte desde la noción de personas provistas de biografías diversas. Dichas biografías son consideradas como conjuntos de experiencias que permiten y condicionan la forma de las miradas con las que las y los sujetos se relacionan con el mundo y, por ende, desde esa dimensión, se genera una multiplicidad de particularidades que inciden en el funcionamiento de las relaciones humanas.

Desde lo anterior, el mundo **adultocéntrico**<sup>2</sup> y **patriarcal**<sup>3</sup> –también capitalista, racista y discriminador en lo territorial– corresponde a estructuras internalizadas que movilizan el espacio donde se constituyen seres humanos y que, por sus características históricas, son hegemónicas y por lo tanto condicionantes en la construcción de las biografías y en la conformación de los vínculos sociales.

En la práctica diaria, en las organizaciones sociales se potencian los aprendizajes de quienes las componen. Por ello, trabajar en la observación

de las relaciones humanas –por ejemplo, de género y de generación–, significa una posibilidad para la activación y creación de nuevos modos de hacer y **sentipensar**<sup>4</sup> que posibiliten integrar a la organización todas aquellas experiencias y saberes que las componen para avanzar hacia relaciones igualitarias entre géneros y entre generaciones.

Es importante señalar que, al igual que lo humano, las organizaciones sociales de cualquier orden también envejecen y se nutren de experiencias del entorno, por lo que su

2 Para profundizar en la caracterización y discusión del concepto puede revisar el anexo de este capítulo: La triple dimensión del adultocentrismo.

3 **Patriarcado:** sistema de dominio de lo masculino sobre lo femenino, que tiene sus raíces en determinados modos de organización que los agrupamientos humanos fueron asumiendo en la constitución de sociedades (Duarte, 2016).

4 La noción **sentipensar**, hace referencia a que las ideas que se usan en la cotidianidad poseen de forma inherente unas emociones que les dan formas y sentidos, al mismo tiempo que esas emociones se vinculan a ideas que se construyen sobre ellas con el pensamiento.

responsabilidad también es cambiar según las dinámicas de su época, integrando novedades a lo que se ha heredado, en un ejercicio virtuoso de diálogos generacionales. De igual manera, las construcciones culturales y políticas de los géneros han venido modificándose y cada sujeta y sujeto va incorporando –*pasando por su cuerpo*– las novedades que se van produciendo; esto ha de irradiarse en la organización avanzando cada vez más hacia instancias y experiencias que no reproduzcan problemáticas de género, construyéndose relaciones de respeto entre varones, mujeres y otras identidades genéricas.

Por ello, hacer ejercicios de reflexión y autoobservación en la agrupación, respecto de sus dinámicas de relación interna, facilita tanto la ruptura de los esquemas que se van rigidizando, como incluso la subversión de las **prácticas de discriminación patriarcal e imposición adultocéntrica**<sup>5</sup> que limitan la participación colectiva, permitiendo imaginar nuevas formas igualitarias de relación.

#### Género y patriarcado

Cuando hablamos de género hacemos referencia a una **construcción social aprendida desde el nacimiento, vinculada con significados, representaciones sociales y funciones asociadas al sexo biológico, construcción que influye en el comportamiento y en las formas de imaginar el mundo**. Es decir, no se nace con cierto género, sino que este es asignado socialmente al momento de nacer a partir de la genitalidad y luego es reforzado en los procesos de aprendizaje.

El sistema patriarcal ha impuesto históricamente la dominación de los varones y lo masculino, relegando como categoría subalterna a las mujeres y lo femenino. Se asocia lo masculino a lo productivo, el poder, la racionalidad, la fuerza y lo público, y lo femenino con la reproducción, lo débil, las emociones y lo privado; como si fueran características naturales y no construcciones sociohistóricas y culturales.

De este modo, existen tareas que, a pesar de estar asociadas a un orden natural, se encuentran asignadas socioculturalmente y son

5 Una sociedad adultocéntrica es el resultado de diversos procesos económicos y políticos que consolidan materialmente un determinado modo de organización de la sociedad y de construcción de una matriz sociocultural. En un plano simbólico, tales procesos potencian su recreación y reproducción, construyendo imaginarios que afectan directamente las relaciones y los procesos identitarios de diversos sujetos sociales. (Duarte, 2012). El adultocentrismo está directamente ligado a lo que en el discurso actual se denomina conflictos de clases y condiciones de género (Duarte, 2016).

reproducidas generacionalmente. Por ejemplo, las labores de cuidado y trabajo doméstico son asociadas a lo femenino. Al tratarse de un trabajo desarrollado en espacios privados y por mujeres, se reduce su valor social. Por el contrario, las labores de trabajo asociadas a lo masculino se vinculan con el ejercicio del control y con la toma de decisiones definidas como importantes, que se desarrollan mayormente en espacios públicos por parte de varones, por lo que su valor social es relevante.

El género y el patriarcado pueden expresarse en las organizaciones sociales de formas explícitas o bien en formas algo más sutiles, muchas veces poco perceptibles. Por ejemplo, cuando el trabajo de las mujeres de una organización se encuentra remitido a labores de servicio mientras que los varones ocupan de labores directivas y de toma de decisiones. Como este, otros múltiples ejemplos que representan una división de roles que responde al sistema patriarcal que no ejerce una violencia explícita, pero sí revela la reproducción de roles y estereotipos de género en la cotidianeidad.

Ser joven, mujer y dirigente va a ser siempre cuestionado por el género masculino, así como se normaliza y hace parte de la violencia que hemos vivido como mujeres... Hay procesos de lucha que hay, para poner las cosas en un mismo nivel. (Participante quinto ciclo 2021).

Por otra parte, las organizaciones sociales también pueden funcionar de acuerdo con dinámicas machistas más evidentes, como las implicadas al subestimar el trabajo de las mujeres, en el humor sexista, o en la menor cantidad de mujeres en puestos directivos o de toma de decisiones. En el Chile actual, la presencia en las calles de agrupaciones de mujeres provenientes de diversos orígenes socioeconómicos, culturales y sexuales ha puesto de manifiesto ante la mirada corriente una dinámica de resistencia o de lucha por ampliar espacios de desarrollo y participación social tradicionalmente de dominio patriarcal.

En un taller una de las reflexiones que más aparecía eran las formas cotidianas de reproducción del machismo y el sexismo en la organización. Se señaló como ejemplos concretos que, en la distribución de las tareas, los varones solían ejercer los cargos de dirigencia, representación y vocería y se les daba a las mujeres las tareas de secretaría, preparación de alimentos y otras asociadas al cuidado. (Klaudio Duarte, facilitador cuarto y quinto ciclo).

Fue interesante en el cuarto ciclo en Iquique la defensa que una compañera hizo sobre el trabajo silencioso de las mujeres en la resistencia a la dictadura. Como en la construcción del relato de la memoria esa lucha femenina y sus aportes eran invisibilizados, ya que solo se ponen de relieve a los héroes masculinos. (Canela Bodenhofer, facilitadora cuarto ciclo).

## Generaciones y adultocentrismo

Las formas de ser adulto van modificándose en el transcurso del tiempo. Los tiempos biográficos (niñez, juventud, adultez, vejez) tienen un significado relacional, es decir, por poner un ejemplo, para entender lo que es ser joven, se debe entender también lo que es ser adulto, niño y anciano. Además, cada uno de los tiempos biográficos recién mencionados es elaborado por las y los propios sujetos en su transitar vital.

Los límites entre una y otra etapa son variables según el contexto, y esta variabilidad permite entender cómo van cambiando las formas de ser adulto o joven en la sociedad, por ejemplo, a los cuarenta años se está en la vejez en el contexto de los deportistas de alto rendimiento, pero se está en la juventud en el contexto de investigadores/as de física cuántica. Así, en un mismo espacio, en el colegio, se es joven cuando se cumple el rol de estudiante y se es adulto cuando se cumple el rol docente, pero entre docentes hay quienes son llamados jóvenes y quienes son indicados como viejas o viejos. Los tiempos biográficos son relativos al contexto sociohistórico de un fenómeno social. En este sentido, los tiempos biográficos: niñez, juventud, adultez y vejez, son categorías relacionales y simultáneas, es decir, que la definición de una, implica la referencia a las otras en un cierto contexto.

Estos tiempos biográficos se pueden asociar con generaciones y en la organización se han de reconocer la existencia de una o varias generaciones, no necesariamente por la edad sino por las historias-biografías que han vivido. Por ejemplo, quizás las mujeres y varones de la organización, que vivieron el golpe militar y la dictadura siendo víctimas directas de violaciones en sus derechos humanos, corresponden a la generación mayor. Quizás exista una generación intermedia, compuesta por hijos e hijas de estas personas. También en algunas organizaciones hay presencia de generaciones más jóvenes, personas que se han integrado en el último tiempo y que, probablemente, nacieron después de la dictadura. Estas generaciones coexisten, participan y conviven al interior de la organización y de la sociedad.

Es necesario considerar que en nuestra sociedad quienes tienen mayor edad o aquellos a quienes se les atribuye el rol de adultos tienen una posición de privilegio y control respecto a las otras generaciones. Si se asume esta forma de observar y comprender lo social, se puede decir que **nuestra sociedad posee carácter adultocéntrico**. Vale decir, a través de los siglos se han configurado un conjunto de modos de relación de acuerdo con los cuales la adultez es concebida como aquella que puede organizar y controlar, definir y decidir lo que es aceptado y rechazado en la sociedad. Así se construye la adultez y las generaciones adultas, como aquellas que valen, sirven, son relevantes y pueden decidir y mandar con

independencia, al contrario de las generaciones menores o más jóvenes —incluso la generación de adultos mayores— que son concebidas como de poco valor, baja utilidad y relevancia, y que son dependientes de las personas adultas.

La perspectiva generacional puede aportar a esta reflexión al centrar la atención en el valor de la transmisión de saberes y experiencias entre generaciones. Esto adquiere una relevancia específica dada la lucha por mantener viva la memoria y relatarla a quienes no vivieron de modo directo los atropellos a los derechos humanos durante la dictadura cívico militar. Una vía para construir relaciones de solidaridad generacional apela a la mutua responsabilidad que les cabe a sujetos y sujetas de distintas generaciones para elaborar, comunicar y proyectar las memorias pasadas, actuales y futuras, como una condición para construir sociedades sostenidas sobre el diálogo y el reconocimiento mutuo.

Las generaciones que vivieron en sus cuerpos la dictadura militar tienen una experiencia válida que han de aprender a transmitir, pero no a imponer a las generaciones más jóvenes; estas últimas requieren de esa memoria para comprenderse en sus biografías y para proyectar una sociedad de respeto y dignidad.

En un plano de sanación, quienes fueron víctimas de violaciones en sus derechos humanos pueden apostar por la vía de la elaboración y comunicación de esas experiencias para alivianar la carga que esa violencia implica y reencontrarse con sueños que les quisieron truncar.

Un debate interesante en el quinto ciclo se dio en torno a quién poseía la memoria y tenía una cierta propiedad sobre ella por ser mayor y haber vivido directamente la represión dictatorial.

Sin embargo, fue interesante como el grupo fue llevando la conversación a que la memoria no tiene propiedad y requiere para su producción de un fuerte ejercicio intergeneracional en que las preguntas de las personas más jóvenes ayudan a recrearla y repensarla, evitando que se vuelva estática y más bien que se llene de nuevos contenidos que la actualizan y fortalecen. Ese fue un aprendizaje del grupo en el taller. (Klaudio Duarte, facilitador cuarto y quinto ciclo).

Por lo anterior, es que los diálogos entre generaciones constituyen un dispositivo

fundamental en una estrategia de lucha por producir una memoria viva. Diálogos como ejercicio de intercambio democrático, producción de saberes y planeamiento de acciones conjuntas. Para realizar estos diálogos proponemos recuperar nuestras experiencias como aprendizajes que



Arpillera en el marco de la Iniciativa Estratégica Regional Región de Coquimbo, año 2018.

## SEMBRANDO

somos personas de edad, somos esta generación que vivió toda esta tragedia, entonces es importante traspasar esos conocimientos, poder contarles, así como me contaron a mí mis abuelos, mi mamá, una historia oral de la Escuela Santa María, de lo de la pampa, de Coruña, de todas esas matanzas, yo lo he traspasado a mis hijos y a mis nietos, y también cuando uno va de un lugar a otro... encuentros... también lo traspasa a nuevas generaciones y eso es vital, o sea, esa unidad, realmente es invaluable el trabajo que hacen y lo que están sembrando para el día de mañana. (Héctor Marín Rosel, presidente de la Agrupación de Familiares de Ejecutados Políticos y Detenidos Desaparecidos de Iquique y Pisagua).

## DEL MONÓLOGO DIATRIBA DE LA EMPECINADA

Esta vida de zombies locos que llevamos es producto de dos seres antagónicos puestos a convivir en nuestro pecho: el horror y el futuro. (Juan Radrigán).

## LAS NUEVAS GENERACIONES

¿cómo se integran las nuevas generaciones que están incorporándose a los sitios, para que sean parte también de toda la labor y trabajo que hacen las organizaciones?... que no todo recaiga siempre en una persona de más experiencia. Porque, de lo contrario, nunca vamos a tener experiencia quienes estamos en las organizaciones y que somos de otras generaciones. (Karen Cea, Cátedra de Derechos Humanos, Universidad de Chile).

elaboramos al reflexionar sobre lo que hemos vivido. Esa reflexión gana en profundidad e intensidad si es colectiva y si es ofrecida para conversar con otras y otros y desde ahí producir aprendizajes conjuntos. No es la experiencia como cosa que se impone a otros como si se pudiera pesar o medir, sino que es un relato de las enseñanzas colectivamente producidas. Los diálogos entre generaciones apelan entonces a una característica de nuestra forma de relacionarnos en lo cotidiano, en lo personal y en lo colectivo.

#### 4. Ejercicios

##### Taller Biografía-historia de género-generación

Como primera actividad invitamos a revisar grupalmente los siguientes videos, que corresponden a performance del colectivo Las Tesis realizadas por dos grupos distintos, uno formado por mujeres jóvenes y el otro por mujeres adultas:

**a)** Intervención del colectivo Las Tesis en Santiago #25N

<https://www.youtube.com/watch?v=yJGE9zqgna8>

**b)** Adentro de la emotiva performance de Las Tesis Seniors

<https://www.youtube.com/watch?v=Ls2dlbAdhjE>

En plenario y a partir de la visualización de los videos se ofrece la palabra a quienes deseen compartir brevemente sensaciones provocadas por la expresión de las mujeres en ambos.

A partir de las intervenciones de las y los participantes se plantean preguntas respecto de los cambios experimentados en las relaciones de género y en las relaciones entre generaciones. Asimismo, se vincula esta performance con los cuestionamientos a las violencias patriarcales y adultocéntricas y con los desafíos que nos podemos plantear en la actualidad.

Ejemplos de preguntas:

**a)** ¿Qué transformaciones se han suscitado en las relaciones de género y generación en las últimas décadas? ¿Cómo estas relaciones y sus transformaciones inciden en nuestro quehacer organizacional? ¿Qué desafíos se nos presentan actualmente?

**b)** ¿Cómo han variado las formas de resistencia y lucha contra las violencias patriarcales y adultocéntricas en las últimas

décadas? ¿Qué desafíos se nos presentan en nuestro quehacer organizacional para seguir combatiendo estas violencias?

Luego, se conforman grupos de trabajo por sexos (se quiere observar las distinciones entre los planteamientos de las mujeres y los varones, y además posibilitar espacios de mayor confianza para reflexionar<sup>6</sup>).

##### Primer momento

De manera individual realice una **línea del tiempo**<sup>7</sup> biográfico, considerando las siguientes interrogantes:

1. Aprendizajes de género: ¿cómo me enseñaron a ser hombre, a ser mujer?; ¿qué instituciones fueron relevantes en esta construcción? (familia, escuela, amigos/as, partido político); ¿cuál fue el rol de estas instituciones en mi idea de ser hombre/mujer?; ¿qué se espera de un hombre/mujer de mi generación?
2. Aprendizajes generacionales: ¿cómo les enseñaron a mis padres a ser hombres/mujeres?; ¿cómo les enseñamos hoy a mis hijos/as, nietos/as sobrinos/as a ser hombres/mujeres?

Dibuje una línea de tiempo en una hoja de papel o de block: incluya, en pocas palabras, algunas características del contexto en el que ha vivido estas experiencias de aprendizaje generacional y que usted considere relevantes para ellas. Por ejemplo: contexto de Unidad Popular, dictadura, postdictadura; territorio, barrio; rol en la familia, en el trabajo, en la organización, etc.

6 Si bien se plantea de forma binaria, los grupos de trabajo se pueden formar, de acuerdo con la realidad de cada grupo, del modo que consideren más propicio para generar una instancia de confianza que acoja la reflexión.

7 Las líneas de tiempo pueden hacerse como rectas, curvas, flujogramas, esquemas, cuadros o según cualquier otra forma que le facilite a las y los participantes registrar su experiencia biográfica.



Tiempo sugerido:  
30 minutos



### Segundo momento

Reúnanse en grupos compuestos por 7 personas, como máximo.

En cada grupo comparten sus experiencias, mostrando cada cual su línea de tiempo en una ronda de presentaciones breves. Identifiquen en conjunto en sus respectivos aprendizajes de género y generación elementos comunes y elementos distintivos o diferenciadores.

A partir de las reflexiones compartidas elaboren una línea de tiempo común que resuma las principales ideas.

**Receso:** se recomienda hacer una pausa antes de retomar el encuentro con el siguiente momento.

### Tercer momento

En plenario cada grupo presenta su línea común.

La exposición debe ser breve mostrando elementos principales de cada línea.

### Cuarto momento

De manera colectiva elaboren ideas fuerzas que les ayuden a comprender la relevancia de los aprendizajes de género y de generación para la construcción de identidades y las relaciones sociales en sus agrupaciones.

A modo de apoyo, la siguiente tabla facilita que puedan escribir las ideas comunes y de fuerza, así como las reflexiones colectivas en tanto para los aprendizajes de género como para los aprendizajes sobre generación:



### Ficha 1. Reflexiones sobre género y generación

| Aprendizajes de género      | Ideas fuerzas | Síntesis de la reflexión grupal |
|-----------------------------|---------------|---------------------------------|
|                             |               |                                 |
| Aprendizajes generacionales |               |                                 |

#### Materiales:

Para los distintos momentos del ejercicio se requiere contar, en lo posible, con papelógrafos, plumones de distintos colores, hojas blancas tamaño carta y lápices para tomar apuntes. Si en el sitio de memoria se cuenta con un pizarrón y es facilitado, también se puede utilizar como material.

Se recomienda generar registros escritos y audiovisuales de los cuatro momentos para revisar y analizar la experiencia con posterioridad, y también para apoyar y verificar la continuidad del proceso de aprendizaje colectivo.

## 5. Anexos

### Genealogía del adultocentrismo. La constitución de un Patriarcado Adultocéntrico.

Klaudio Duarte Quapper (Duarte, 2016).

#### 1. Introducción

Variados análisis históricos, antropológicos y sociológicos evidencian hallazgos referidos a la instauración del Patriarcado como un sistema social que organizó –sobre la base de relaciones de dominio– los modos de construcción de sociedad y cultura a través de los siglos (De Beauvoir, 1987; Harris, 2008), que tomó años en consolidarse con ritmos y especificidades diferenciadas (Lerner, 1986), y que en la actualidad sigue mutando según los cambios en cada sociedad (Bourdieu, 2000).

Estos planteamientos han enfrentado y superado conceptualmente las nociones que homogenizaban el discurso académico, y que referían las relaciones entre sexos como una cuestión dependiente de unos ciertos desarrollos biológicos de los grupos humanos y en cuyas características estaba centrada la existencia de condiciones de superioridad-inferioridad (De Beauvoir, 1987; Rowbotham, 1984). Estas nociones permitían entender las causas y consecuencias de este tipo de relaciones, otorgándoles un carácter natural que les justificaba. La tensión naturaleza-cultura se resolvió por décadas a favor de lo biológico como explicación predominante. En este último aspecto, Lerner (1986) analiza la influencia del pensamiento aristotélico en la construcción de una epistemología que se sustentó sobre dos nociones básicas: la superioridad masculina por sobre la femenina y la condición natural de dicha superioridad (Lerner, 1986). Este modo de producir conocimiento se extendió por siglos y hasta hace unas décadas aún era considerada la visión fuerte en nuestras disciplinas.

Sin embargo, en la actualidad, si bien persiste dicho debate, se observa mayor disposición en la investigación, como en la conversación social, a esgrimir y aceptar argumentos que apuntan a develar y explicar las condiciones de producción material, simbólicas y corporales sexuales, como aquellas que han incidido en la historia de la humanidad, en la construcción de los modos de organización social, las características culturales y las relaciones sociales. Las luchas de los movimientos de

mujeres jugaron un papel vital durante el siglo XX en la modificación sustantiva de estas miradas, en lo que refiere a su situación y posición en la historia de la humanidad (Kirkwood, 2010; Stolcke, 1996).

#### La triple dimensión del adultocentrismo

En lo que sigue planteo una conceptualización de adultocentrismo; en ella profundizo y ofrezco una versión corregida y ampliada de lo presentado hace unos años (Duarte, 2012). Además de los componentes *simbólico* y *material* planteados en aquel texto, he agregado un tercero que refiere a *lo corporal-sexual*, en tanto *lugar social* en que se verifican los modos de dominio adultocéntrico.

De esta manera, en lo que sigue expongo los tres componentes señalados, para dar paso a una conceptualización actualizada de la categoría adultocentrismo.

##### a) Adultocentrismo en su dimensión simbólica

Como he venido sosteniendo, la dimensión simbólica es la que le va otorgando legitimidad social al sistema adultocéntrico.

En el texto anterior ya había planteado una *dimensión simbólica* y lo especifiqué a través de la idea de *imaginarios sociales* (Baeza, 2008; Cristiano, 2009; Herrera y Aravena, 2015) en procesos del orden sociocultural, como:

un imaginario social que impone una noción de lo adulto –o de la adultez– como punto de referencia para niños, niñas y jóvenes, en función del deber ser, de lo que ha de hacerse y lograr, para ser considerado en la sociedad, según unas esencias definidas en el ciclo vital. Este imaginario adultocéntrico constituye una matriz sociocultural que ordena –naturalizando– lo adulto como lo potente, valioso y con capacidad de decisión y control sobre los demás, situando en el mismo movimiento en condición de inferioridad y subordinación a la niñez, juventud y vejez. A los primeros se les concibe como en ‘preparación hacia’ el momento máximo y a los últimos se les construye como ‘saliendo de’. De igual manera, este imaginario que invisibiliza los posibles aportes de quienes subordina, re visibiliza pero desde unas esencias (que se pretenden) positivas, cristalizando nociones de fortaleza, futuro y cambio para niñez y juventudes. (Duarte, 2012, pp. 15-16).

De esta manera, en este texto profundizo sobre tres ejes:

- i. **La adultez es concebida como una esencia.** Si bien en la genealogía no se observan desarrollos específicos respecto de esta categoría, señalo –desde esa ausencia– al menos dos ideas fuerzas: la primera refiere al carácter *acientífico* de esta noción, que aparece utilizada

sin reparos en diversas fuentes; se asume lo adulto como una noción unívoca socialmente, no se la interroga, ni cuestiona, y su carácter de producción social y cultural no es abordado en los **análisis**<sup>8</sup>. De esta manera, la adultez es imaginada como un atributo dado, una cuestión natural que no posee caracteres sociales y culturales. Las perspectivas teóricas que sostienen el imaginario adultocéntrico, se basan en las conceptualizaciones de niñez y de juventud, de esta manera por ausencia de explicitación, van definiendo lo adulto como lo contrario a aquello que sí se pone de manifiesto.

Las conceptualizaciones que se refieren a adultez, son aquellas utilizadas desde la biología que señala a la adultez como el momento en que los organismos vivos alcanzan la capacidad fisiológica de reproducirse —que en rigor en los seres humanos es desde la pubertad—; pero, a partir de la cual se construye la idea de que ese sería el estado de mayor desarrollo, de plenitud física y mental, y de desarrollo total de la madurez y otras capacidades humanas como: responsabilidad, conocimiento, autocontrol, reflexividad, entre otras.

Se fortalece lo anterior con la idea económica de adultez, que implica hacerse parte del sistema de dominio como un productor eficiente, sin cuestionar el conjunto de normatividades que este impone para su regulación. Así, hacerse adulto/a, como quien está integrado/a sistémicamente se transforma en aspiración.

La segunda idea fuerza es que, en lo relacional, su carácter de *polo dominador de la asimetría*, la adultez y las/os adultas/os son concebidos socialmente —por imposición auto producida— como el universal utópico a lograr por cada individuo en su desarrollo vital. Esta consideración es la que permite que lo adulto sea impuesto socialmente como una categoría omnipresente en que, sin necesidad de especificación, se dan por asumidos sus sentidos. Funciona como una noción reificada, en que se cristalizaron unas significaciones sociales que aparecen como incuestionables.

De igual manera, dicha condición de universal no acepta ni legitima interrogaciones sobre ella (Duarte, 2005b). Esto avala la despreocupación por elaborar conceptos que permitan posicionar la adultez como una categoría científica. No se estudia a quienes dominan, ni aquello que domina para tratar de comprenderle, sino que en su fuerza ideológica se instaura como una concepción magnífica.

<sup>8</sup> Etimológicamente, adulto proviene del verbo *adolescere*, que significa crecer o el que está creciendo. Al conjugarle desde el participio pasado del verbo *adultum*, significa: el que ha terminado de crecer (Corominas, 1987).

ii. **El ciclo vital es reificado.** Existen un conjunto de conceptos y mecanismos de análisis sostenidos en estos imaginarios, que evidencian unas nociones del ciclo vital como conjunto de etapas que todo individuo en sociedad debe vivir, de manera homogénea, delimitando ciertas tareas para alcanzar su desarrollo que se obtendría cuando se alcance la adultez. Dicho ciclo sería lineal, irreversible, con claras muestras de superioridad al llegar a la adultez respecto de la valoración de las otras etapas de la vida —niñez, juventud y adultez mayor—. La delimitación de etapas, como períodos con límites más o menos claros y con expectativas planteadas sobre lo que se espera que cada individuo logre en ellas es parte fundante de este imaginario. Los modos de asumir dichos límites y la idea de que se trata de etapas sucesivas no son debatidas ni mayormente cuestionadas, solo el contenido que se atribuye a cada una de ellas es puesto en debate.

De igual forma, este imaginario se funda en una noción del tiempo lineal y de progreso infinito, lo que es utilizado de forma mecánica para construir las nociiones sobre el ciclo vital como uno que también es lineal, irreversible y debiera ser de progreso permanente.

La posible explicación del ciclo vital, construida desde unas ciertas posiciones de investigadores/as desde comienzos del siglo XX (Erikson, 1977; Hall, 1904; Piaget, 1972), sostienen el imaginario adultocéntrico, en tanto se ha reificado dicha explicación, constituyendo ella ahora el imaginario de ciclo vital que circula socialmente. Este es aceptado de forma acrítica y es asumido como una cuestión natural propia del despliegue humano. La investigación social sobre lo juvenil, ha tendido a la reproducción de este aspecto del imaginario adultocéntrico (Duarte, 2005b).

iii. **Las imágenes producidas constituyen un orden asimétrico que fundamenta y reproduce relaciones de dominio adultocéntrico.** La fuerza estructurante que tienen los imaginarios sociales ha sido ampliamente debatida (Baeza, 2008; Cristiano, 2009; Herrera y Aravena, 2015), y en este caso se verifica a partir del análisis realizado a la producción investigativa chilena sobre lo juvenil.

Se construyen polos antagónicos y las concepciones elaboradas se basan en la contradicción entre lo que se define como adultez y, en el caso estudiado, lo que se concibe como juventud. Con ello la posible complementariedad entre sujetos/as ubicados en posiciones distintas del ciclo vital es negada, ella queda subordinada por la idea de superioridad adherida a la adultez. De esta forma, lo adulto aparece significado como contracara —o si se quiere el lado luminoso— respecto de lo juvenil; así, cada noción utilizada cuando se habla de juventud posee su antónimo al hablar de adultez.

A partir de estos mecanismos para imaginar la adultez, se reitera permanentemente la negación de los posibles aportes que las personas jóvenes podrían hacer en la sociedad. Para ello utiliza un doble mecanismo, complementario en su funcionamiento: por una parte, se invisibiliza negando capacidades como la madurez, la acción política autónoma, las posibilidades de colaboración, entre otras; y por otra parte, se otorga visibilidad, pero en un marco restringido y coherente con lo que son las propias concepciones adultas sobre juventud y lo juvenil: futuro, innovación y lozanía. La constitución de polaridades por dicotomía se sostiene sobre el pensamiento dual (Morín, 1995). Esa racionalidad, propia del occidente capitalista, refuerza las nociones a la base del adultocentrismo e inhibe las posibilidades de imaginar relaciones complementarias y colaborativas.

Este imaginario adultocéntrico constituye una cierta matriz, en tanto cuenta con conceptos y mecanismos que le permiten constituirse y operar. Dado que esa matriz consigue legitimidad social y consigue ordenar las imágenes producidas y circulantes, le denominó matriz sociocultural. En el ámbito de la investigación social, dicha matriz ha adquirido carácter de paradigma y de eje de análisis (Duarte, 2005b)<sup>9</sup>.

#### b) Adultocentrismo en su dimensión material

En el trabajo anterior, explicité el uso que venía sugiriendo de la noción de adultocentrismo, como categoría que permite realizar una lectura crítica de los procesos sociales, que las diversas sociedades han desplegado, de acceso y clausura a bienes para permitir la reproducción social en sus diversos ámbitos. Así la conceptualización de adultocentrismo en el *plano material*, articulada por *procesos económicos y políticos institucionales*, lo señalaba como:

un sistema de dominación que delimita accesos y clausuras a ciertos bienes, a partir de una concepción de tareas de desarrollo que a cada clase de edad le corresponderían, según la definición de sus posiciones en la estructura social, lo que incide en la calidad de sus despliegues como sujetos y sujetas. Es de dominación ya que se asientan las capacidades y posibilidades de decisión y control social, económico, político y sexual en quienes desempeñan roles que son definidos como inherentes a la adultez y, en el mismo movimiento, los de quienes desempeñan roles definidos como subordinados:

niños, niñas, jóvenes, ancianos y ancianas. Este sistema se dinamiza si consideramos la condición de clase, ya que el acceso privilegiado a bienes refuerza para jóvenes de clase alta, la posibilidad de –en contextos adultocéntricos– jugar roles de dominio respecto, por ejemplo, de adultos y adultas de sectores empobrecidos; de forma similar respecto de la condición de género en que varones jóvenes pueden ejercer dominio por dicha atribución patriarcal sobre mujeres adultas. (Duarte, 2012, pp. 9-10).

Este planteamiento original se profundiza a continuación sobre, al menos, tres ejes:

- i. Las posibilidades-oportunidades de acceder a los bienes necesarios para resolver las diversas necesidades humanas, está condicionado por un conjunto de factores que delimitan dicho acceso e incluso imponen la clausura como imposibilidad. El factor principal al que alude esta categoría adultocentrismo, son las concepciones de lo que se espera que cada sujeto ha de realizar como parte de su desarrollo, según unas posiciones en la estructura social organizada en este caso según el ciclo vital. Las construcciones en torno a este ciclo vital delimitan dichas posiciones y los accesos y clausuras, tal como se señaló más arriba.

Así se establece que niño, niñas y jóvenes están en una condición de minoridad respecto de unos individuos considerados mayores. Estas/ os construidos como menores, son posicionados en la búsqueda de acceder a los bienes que aseguren la vida y la sobrevivencia, como sin capacidad de controlar esos procesos y más bien como quienes han de ser provistos por otros y otras mayores. Tal como se expuso en la genealogía, de manera histórica-ancestral, en la medida que se fue pasando desde relaciones colaborativas en los primeros agrupamientos humanos, a relaciones de competencia y acumulación que originaron dominio y muerte en la defensa de lo acumulado, estos individuos minorizados fueron:

- relegados y dejados al margen de las decisiones políticas que les involucraban, las que quedaron en las manos de quienes se autoimpusieron el rol de decisores principales (Lerner, 1986);
- enajenados de lo que producían o ayudaban a producir con su trabajo, el cual no ha logrado tener valoración social digna (Meillassoux, 1982);
- despojados de las posibilidades de experimentar sus sexualidades de manera genuina y placentera, las que quedaron controladas por esos mayores que, en cada época, han resuelto lo que de manera unilateral les ha parecido lo más adecuado para estos individuos considerados menores (Lerner, 1986; Lutte, 1992);

9 En este capítulo he privilegiado el análisis del carácter sistémico del adultocentrismo. Queda pendiente, por una cuestión de espacio, comunicar lo referido al adultocentrismo como paradigma y como eje de análisis.

- en su grupo, en lo que hoy se denomina familia, se les relegó a posiciones de dependencia, las que se modifican para el caso de los varones cuando pasan a estar casados y constituyen un grupo del cual son cabeza, mientras que para las mujeres esta modificación es relativa ya que pasan a depender de sus esposos (Jelin, 2010);
- se construyeron sistemas institucionales —el educativo y la política pública— para asegurar una transmisión según las normas dominantes en cada época, en los cuales juegan un rol pasivo de receptáculos de los saberes y conocimientos que esos mayores poseen y les entregarán.

Como se observa, la calidad de su despliegue humano es precaria, cuestión que se resolverá, en esta construcción adultocéntrica, cuando esa sociedad les acepte como adultos/as.

ii. *Esta delimitación de accesos y clausuras, establece para las y los individuos minorizados, condiciones de dependencia y subordinación.* Estas provienen desde la significación que se hace de las características psico-biológicas que como seres humanos traen al nacer: incapacidad, debilidad e ignorancia (Lutte, 1992). De esta manera, es relevante considerar que no solo se está significando a estos individuos, sino a la relación social que desde ahí se establece, cuando al significarles a ellos/as, en el mismo movimiento se construye lo que las personas mayores poseerían como respuesta a esas condiciones naturalizadas por su raíz biológica: capacidad, fuerza y saber.

Así, la relación que se establece entre personas socialmente construidas como mayores y menores es que aquellos/as poseen todas las condiciones para atender y resolver las carencias de quienes no pueden hacerlo. Esa interacción queda normada entonces, como una en que las personas menores dependen y quedan endeudadas-atadas a quien les ha dado no solo la vida, sino también las condiciones para vivir.

iii. *El dinamismo que constituye a este sistema de dominio adultocéntrico, se complejiza en la consideración de otros sistemas de dominio —clase, género, raza, territorio—.* La constelación que se conforma, implica exigencias en esta conceptualización para ampliar la capacidad heurística (Benjamin, 1987; Gallardo, 2006; Morín, 1995).

Al realizar este ejercicio, se inhibe la tendencia analítica de individualizar los fenómenos sociales, adosándoles a unos determinados individuos tales o cuales posiciones y comportamientos, sin considerar las cuestiones relationales que dichos fenómenos

implican. Así, el dominio adultocéntrico se complementa y fortalece con la conflictividad de clases —capitalismo neoliberal en la época contemporánea—, de géneros —patriarcado—, de razas —discriminación racial—, entre otros modos de dominio.

La consideración del adultocentrismo como sistema de esta constelación, permite incorporar un ámbito de lo social mayormente invisibilizado en el análisis social: los procesos sociales que se desencadenan a partir de las posiciones que las y los sujetos sociales poseen en el ciclo vital y las tareas desde ahí definidas socialmente para cada cual. Esta inclusión potencia las capacidades heurísticas de la observación de lo social, ya que permite caracterizar a las sociedades actuales como organizadas por una condición de pluridominio, lo que a su vez desafía a estrategias de análisis y estrategias de acción transformadoras sostenidas sobre la complejidad de esas realidades.

Con todo, esta dimensión material del dominio adultocéntrico, avanza en una consideración estructural: *adultocentrismo remite a relaciones de poder de dominio*, en un doble movimiento: se funda en ellas como su emergencia permanente, y al mismo tiempo permite su reproducción sistémica. Este poder logra legitimar lo adulto como aquello que controla y decide, y le da a quienes encarnan roles considerados de adulterz y a las instituciones sociales, todas las posibilidades para ejercer ese dominio.

En el contexto contemporáneo, este adultocentrismo como sistema de dominación se fortalece en los modos materiales capitalistas de organización social. Como ya se ha evidenciado en su genealogía, posee carácter histórico-ancestral, por lo que antes del capitalismo ya existía, y este modo de producción se ha valido de dicho sistema para su reelaboración continua en lo económico y político.

### c) Adultocentrismo en su dimensión corporal-sexual

Como ya adelanté, esta dimensión la elaboré desde la evidencia de que este aspecto de la vida juvenil está ausente en mi propia propuesta previa (Duarte, 2012), en comparación con la importancia que presenta en los análisis incluidos en la genealogía.

En dicha genealogía, lo corporal-sexual adquiere relevancia toda vez que las relaciones de dominio adultocéntrico, desde lo ancestral se han fortalecido a través de unos ciertos modos de gestión de dichas corporalidades y sexualidades de las personas consideradas como menores. Esos modos de gestión se sostienen principalmente sobre la base de unos/as adultos/as que establecen normatividades y valoraciones sobre los cuerpos sociales, especialmente los de niños, niñas y jóvenes para definir sus despliegues —lo que está permitido sentir, experimentar

y desear— y sus limitaciones/prohibiciones —lo que no deben hacer, sentir y desear—.

Estos cuerpos juveniles y sus sexualidades han venido siendo gestionados de manera unilateral y autoritaria, variando en cada época la expresión concreta de esa gestión, pero obteniendo resultados similares de subordinación y castración en las personas consideradas menores. En diversos agrupamientos ancestrales, y posiblemente en algunos hasta la actualidad, se construyeron ritualidades en torno a los procesos corporales-sexuales (que hoy se denominan de pubertad), que marcaban alguna modificación en el modo de ser de cada sujeto/a y de sus posiciones al interior de su grupalidad. La lectura contemporánea que de ello se ha realizado, ha apuntado más al reforzamiento de los imaginarios adultocéntricos al concebirlos como individuos pasivos/as respecto de los cuales la estructura social opera y que logra condicionar sus despliegues sexuales.

Estos modos de gestión solo han sido posibles porque el patriarcado sostiene al adultocentrismo y se nutre desde él, en los dos componentes ya vistos —el material y el simbólico—, pero sobre todo se verifica en este componente corporal-sexual. El sistema de dominio patriarcal ordena esta gestión con su normatividad heterosexual, con su ideología machista, con el sexism que cosifica los cuerpos y con la homofobia como límite para el imaginario masculino impuesto.

En el contexto de cambios epocales —situacionales e institucionales— que han afectado al modo patriarcal, para la gestión de sus corporalidades, los varones cuentan con un conjunto de privilegios que se han afianzado sin modificaciones estructurales relevantes, más bien consolidando a este patriarcado. Por su parte, para las mujeres estas modificaciones epocales, si bien han significado mayor acceso que las generaciones anteriores para estudio, trabajo y acción política, no han transformado las condiciones de dominio patriarcal que las organizan.

La violencia del **«orden libidinal»<sup>10</sup>** que existe en nuestra contemporaneidad, se evidencia en un conjunto de restricciones al despliegue que estos sujetos jóvenes diferenciadamente experimentan

La economía libidinal se conceptualiza como:

La expresión «economía», en su alcance genérico, hace referencia al *orden de la casa* (habitación) humana, o sea a los regímenes humanos de extracción, producción, intercambio, distribución y consumos de bienes y servicios y puede extenderse a los regímenes también inevitables que determinan su comportamiento libidinal (las raíces objetivas y subjetivas de sus deseos) y más específicamente el empleo legítimo, por institucionalizado, de su sexualidad genital, o sea orientada a la producción de nuevos seres humanos y con ello a su reproducción/continuidad en el tiempo como espacios socio-culturales. (Gallardo, 2014, p. 18).

en sus diversas experiencias de socialización, siendo las más relevantes las del ámbito familiar y escolar, que circulan socialmente como sacralizadas y por lo tanto vuelven incuestionable lo que en su interior se produce. Un énfasis ha de hacerse en América Latina para el influjo que siguen teniendo los imaginarios religiosos en la constitución de este aspecto de la vida social y juvenil, dada la marca sobrerepresentativa que desde ellos se imponen. De igual manera, las influencias que tienen los medios de comunicación y la publicidad, en tanto se han vuelto dispositivos privilegiados para la cosificación sexista de los cuerpos juveniles, en especial en lo referido a la pornografía e idealización de ciertas estéticas de belleza y lozanía.

En estas experiencias de socialización, se les impone a las y los jóvenes un conjunto de normas que constriñen sus posibilidades y que le aseguran a dicho orden su reproducción sin transformación. Dichas imposiciones se centran, principalmente, en la represión de sus energías libidinales y por lo tanto se sostienen en la castración de su sexualidad como gratificación, encuentro y despliegue humano. Más bien quedan asociadas —especialmente para las mujeres jóvenes de sectores empobrecidos— como experiencias de violencia, frustración y autocompasión (Gallardo, 2014).

Una de las explicaciones posibles a la ausencia de esta dimensión, en mi propia perspectiva es la primacía otorgada a las cuestiones estructurales-institucionales y los asuntos del orden de lo simbólico-imaginario en los análisis sociales, perdiendo de vista la necesaria consideración de la corporeidad que estos diversos fenómenos asumen en lo social.

Con todo, lo corporal-sexual ha de ser considerado como una dimensión relevante en la conceptualización del adultocentrismo, tanto en su vertiente de sistema de dominio, como de imaginario que provoca la construcción de un cierto paradigma y como eje de análisis, en especial en lo que refiere a la vinculación entre género, generación y clase.

## 1) Conceptualización actualizada de adultocentrismo

A partir de lo planteado hasta aquí, ha de tomarse en consideración que la asimetría que condensa el adultocentrismo no refiere solo a adultos y jóvenes, como individuos concretos, sino que alude a las construcciones sociales que sobre adultez y lo juvenil se han venido realizando. Ellas, a su vez, expresan las condiciones de mayoridad y minoridad que para cada una se ha impuesto. Es decir, propongo pasar de la elaboración original que se expresaba así: [adulto + --- joven -] (Duarte, 1994), a una que se plantea como: [la adultez + --- lo juvenil -] cuando se trata de expresar los imaginarios, las condiciones materiales y las corporeidades que ordenan normando las relaciones sociales y las posiciones en las instituciones y estructuras.

Además, propongo considerar que la expresión asimétrica que globaliza lo conceptualizado es la que se puede expresar de la siguiente manera: [la mayoría + --- la minoría -], y que ella aporta a la consideración de la existencia de dominio adultocéntrico al interior de una misma generación, cuando por ejemplo este se verifica entre jóvenes o entre adultos/as, en la niñez o en la vejez.

La apertura que hace este hallazgo refieren a que, al cerrar la observación sobre adultocentrismo, como si se tratara de una cuestión entre individuos —en su expresión solo situacional— y no en su carácter sistémico —con sus expresiones institucionales y estructurales— se pierden capacidades explicativas de los modos de dominio que ocurren al interior de las generaciones o si se quiere de grupos de edad semejantes o sujetos/as con similar posición en la estructura del **ciclo vital**<sup>11</sup>.

Este planteamiento permite dar cuenta de la fortaleza del dominio adultocéntrico y su despliegue en todos los ámbitos de lo social, así como de la intensa asimilación de quienes aparecen como primeras víctimas de dicho dominio, pero cuyos despliegues han de ser observados en la complejidad de su constitución (Bourdieu, 2000).

A partir de lo debatido hasta ahora, actualizo la conceptualización de adultocentrismo de la siguiente manera:

**El adultocentrismo refiere a una categoría de análisis que designa un modo de organización social que se sostiene en relaciones de dominio** entre aquello que es forjado como adultez, impuesto como referencia unilateral, respecto de aquello que es concebido como juventud (también niñez y adultez mayor). Dicha noción de adultez, está fundada desde una cierta idea de lo que la mayoría —mayor edad— implica en estas relaciones sociales, que se sostienen sobre la construcción de minoridades —menor edad—<sup>12</sup>.

De manera similar a como se constata en la investigación contemporánea el ejercicio de dominio patriarcal entre varones en contexto patriarcal (Bourdieu, 2000; Duarte, 2005a).

Como señalé antes, no abordé en este capítulo lo referido a la doble conceptualización de: *unos imaginarios que se expresan en paradigmas* que las ciencias sociales reproducen y cuestionan en sus ejercicios de producción de conocimientos, y *unos ejes de análisis que permiten interpretar la realidad social* a partir de las semejanzas/diferencias de género, generación, clases, razas, y territorios en la relaciones sociales.

Sistema de dominio, paradigma y ejes de análisis le dan forma a esta categoría que expresa asimetrías relacionales en el orden social impuesto, que se producen en una trama de factores diversos y con funciones distintas en cada modo de producción y formación social específica, esto implica que en cada proceso social se materializa de forma diferenciada. Es decir, **el adultocentrismo condensa, en tanto categoría, relaciones de poder de quienes portan la mayoría sobre otros/as sin poder**.

De igual manera, esta categoría se operacionaliza a través de tres dimensiones que la componen. *Un imaginario social* que impone una noción de la adultez como punto de referencia para las y los diversos sujetos sociales, en función del deber ser, de lo que ha de hacerse y lograr, para ser considerado en la sociedad, según unas esencias delimitadas en el ciclo vital —tanto de adultez, como para otros momentos de este ciclo vital—. Estas delimitaciones se sostienen sobre la reificación del ciclo vital y se consolidan como imágenes que constituyen un orden asimétrico polarizado y contradictorio entre adultez y otras construcciones de ese ciclo vital. Este imaginario adultocéntrico constituye una matriz sociocultural que ordena —naturalizando— lo adulto como lo potente, valioso y con capacidad de decisión y control sobre los demás, situando en el mismo movimiento en condición de inferioridad y subordinación a la niñez, juventud y vejez. De igual manera, este imaginario que invisibiliza los posibles aportes de quienes subordina, re visibiliza pero desde unas esencias (que se pretenden) positivas, cristalizando nociones de fortaleza, futuro y cambio para niñez y juventud.

**El adultocentrismo despliega unos procesos económicos y políticos institucionales, que organizan materialmente la reproducción social** en diversos ámbitos, delimitando accesos y clausuras a ciertos bienes y a las decisiones políticas que les involucran, a partir de una concepción de tareas de desarrollo que a cada grupo de edad le corresponderían, según la definición de sus posiciones en la estructura social. Es de dominación ya que se asientan las capacidades y posibilidades de decisión y control social, económico y político en quienes desempeñan roles que son definidos como inherentes a la adultez y, en el mismo movimiento, los de quienes desempeñan roles definidos como subordinados: niños, niñas, jóvenes, ancianos y ancianas. De esta forma, la calidad de los despliegues humanos de las personas consideradas menores es precaria ya que se les relega de las decisiones políticas, se les enajena de la producción de su trabajo, en sus grupos familiares se les relega a posiciones de dependencia y en otros sistemas institucionales —educación, política pública, ley, trabajo, consumo, entre otros— se les imponen saberes y conocimientos en la transmisión intergeneracional.

**El adultocentrismo produce unos modos de gestión de las corporalidades y sexualidades de las personas de acuerdo a la posición que se les otorga en las estructuras del ciclo vital.** En esta economía libidinal se destacan unos modos de gestión para quienes se han auto impuesto como poseedores de una madurez y legitimidad para establecer normatividades y valoraciones de los cuerpos sociales definiendo lo permitido y lo prohibido. Así, se le otorga a la adultez los permisos –en contexto patriarcal heteronormado, machista, sexista y homofóbico– para experimentar de manera independiente, mientras que a niñez, juventud y adultez mayor se les gestiona desde la subordinación y la castración de sus deseos.

## 2. Bibliografía

- Ariès, P. (1990). *El niño y la vida familiar en el antiguo régimen*. Madrid: Taurus.
- Armstrong, K. (2005). *Breve Historia del Mito*. Barcelona: Salamandra.
- Baeza, M. (2008). *Mundo real, mundo imaginario social. Teoría y práctica de la sociología profunda*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Benjamin, W. (1987). *Dirección única*. Madrid: Alfaguara.
- Bourdieu, P. (2000). *La dominación masculina*. Barcelona: Anagrama.
- Carr, E. (1981). *¿Qué es la historia?* Barcelona: Ariel.
- Corominas, J. (1987). *Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana*. Madrid: Editorial Gredos.
- Cristiano, J. (2009). *Lo social como institución imaginaria. Castoriadis y la teoría sociológica*. Villa María: Eduvim.
- De Beauvoir, S. (1987). *El Segundo Sexo*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Duarte, K. (1994). *Juventud Popular. El rollo entre ser lo que queremos o ser lo que nos imponen*. Santiago de Chile: LOM Ediciones.
- Duarte, K. (2000). ¿Juventud o juventudes? *Revista Última DÉCADA*, 13, 59-77.
- Duarte, K. (2005a). Cuerpo, poder y placer. Disputas en hombres jóvenes de sectores empobrecidos. *Castalia, Revista de Psicología*, 9, 71-84.
- Duarte, K. (2005b). Trayectorias en la construcción de una sociología de lo juvenil en Chile. *Revista Persona Y Sociedad*, XIX, 163-182.
- Duarte, K. (2012). Sociedades Adultocéntricas: sobre sus orígenes y reproducción. *Revista Última DÉCADA*, 36, 99-125.

Eisenstadt, S. (2008). Grupos de edades y estructura social: el problema. In *Teorías sobre la juventud. La mirada de los clásicos*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Erikson, E. (1977). *Identidad, Juventud y Crisis*. Buenos Aires: Paidós.

Feixa, C. (1998). *De jóvenes, bandas y tribus*. Barcelona: Ariel.

Foucault, M. (1988). *Nietzsche, la Genealogía de la Historia*. Valencia: Pre.textos.

Gallardo, H. (2006). *Siglo XXI Producir un mundo*. Editorial Arlekin. San José de Costa Rica: Editorial Arlekin.

Gallardo, H. (2014). *América Latina: economía libidinal, religiosidades*. San José de Costa Rica: Editorial Germinal.

Hall, S. (1904). *Adolescence. Its Psychology and Its Relations to Physiology, Anthropology, Sociology, Sex, Crime, Religion and Education*. Nueva York: Appleton & Company.

Harris, M. (2008). *Vacas, cerdos, guerras y brujas. Los enigmas de la cultura*. Madrid: Alianza Editorial.

Herrera, C. (2012). La revolución patriarcal y el fin de las diosas. Retrieved September 1, 2012, from <http://haikita.blogspot.com/2010/04/la-revolucion-patriarcal-y-el-fin-de.html>

Herrera, C., & Aravena, A. (2015). Imaginarios sociales de la infancia en la política social chilena (2001-2012). *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez Y Juventud*, 13(1), 71-84.

Jelin, E. (2010). *Pan y afectos. La transformación de las familias*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Kirkwood, J. (2010). *Ser política en Chile. Las feministas y los partidos*. Santiago de Chile: LOM Ediciones.

Krauskopf, D. (2004). Comprensión de la juventud. El ocaso del concepto de moratoria psicosocial. *Revista Jóvenes*, 21.

Lerner, G. (1986). *La creación del Patriarcado*. Barcelona: Crítica.

Lévi-Strauss, C. (1969). *Las estructuras elementales del parentesco*. Buenos Aires: Paidós.

Lutte, G. (1992). *Liberar la adolescencia. La psicología de los jóvenes de hoy*. Barcelona: Herder.

Meillassoux, C. (1982). *Mujeres, graneros y capitales*. México: Siglo XXI.

Morín, E. (1995). *Introducción al pensamiento complejo*. España: Editorial Gedisa.

- Piaget, J. (1972). *De la lógica del niño a la lógica del adolescente*. Buenos Aires: Paidós.
- Ross, D. (1921). *The word of Aristotle*. Oxford.
- Rowbotham, S. (1984). *Lo malo del «patriarcado»*. Barcelona: Editorial Crítica.
- Sau, V. (1989). *Diccionario ideológico feminista*. Barcelona: Icaria.
- Stolcke, V. (1996). *Antropología del género. El cómo y el por qué de las mujeres*. Barcelona: Ariel.
- Turnbull, C. (1984). «*Elima, la danza de la vida*». *Los pigmeos, el pueblo de la selva*. Barcelona: Javier Vergara.

## b. Trabajo en equipo y resolución de conflictos<sup>13</sup>



Visita al Cementerio General, Recoleta, Santiago. Encuentros Trasandinos de Intercambio de Experiencias de Gestión Cultural y Formativas en Sitios de Memoria, año 2019.

### 1. Introducción

Los integrantes de los equipos pueden optar siempre por diferentes vías para enfrentar el conflicto en busca de una solución. La resolución de conflictos es un área de conocimientos destinada a mejorar y potenciar la convivencia en los equipos mediante la gestión de los problemas que estos deben enfrentar día a día. El presente capítulo propone una **metodología participativa como método efectivo para generar acuerdos y proponer nuevas vías resolutivas**. En tal sentido, se presentan elementos conceptuales referentes al trabajo en equipo y a la resolución de conflictos, a la vez que se sugieren algunos ejercicios de

13 La presente guía se elaboró en base al documento *Cuadernillo pedagógico del quinto ciclo de formación en gestión cultural con sitios de memoria* (2021) y corresponde a talleres a cargo de Luis Bustos y Carlos Acevedo, respectivamente.

intercomunicación. Estos apuntan a establecer, a nivel grupal, el estado de confianza e integración y promueven, a nivel personal, el desarrollo de atributos que favorezcan las fortalezas del grupo.

## 2. Objetivo

- Este capítulo tiene como objetivo comprender los elementos centrales que facilitan la constitución de equipos de trabajo y la resolución de conflictos mediante un taller práctico que favorece las condiciones de soltura, confianza e integración para el trabajo en equipo. Además, ayuda a identificar algunas características de la resolución de conflictos y su relación con la **asertividad**<sup>14</sup>.

Se entiende por asertividad una forma de expresión consiente, clara y directa, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos, o defender nuestros derechos sin la intención de herir perjudicar a otras personas.

## 3. Reflexiones conceptuales

En el contexto actual se está exigiendo cada vez mayores niveles de conocimiento, preparación y profesionalización en los equipos de trabajo y organizaciones, además de demandar mayor consideración por las personas que integran estos grupos. Ambos aspectos son los que van dando las condiciones para precisar el sentido de un trabajo colectivo. Ello contrasta con la educación actual, que aún prepara personas aisladas, en un mundo de conocimientos atomizados y compartimentalizados, sin considerar la relevancia de la colaboración y la necesidad de establecer vínculos. Sigue predominando, por tanto, un fuerte incentivo al individualismo.

El complejo mundo actual y futuro requiere de personas creativas, con capacidad de riesgo y de *hacer con otros*. Por lo tanto, las instituciones y organizaciones sociales deberán ser capaces de ofrecer a sus integrantes la oportunidad de aprender constantemente, de presentarles desafíos y ofrecerles un ambiente en el cual puedan desarrollar lazos emocionales en lo que dice relación con sus objetivos, roles y funciones como con las personas con las cuales interactuarán.

En el país, las organizaciones de derechos humanos fueron creadas a partir de los crímenes de lesa humanidad perpetrados por el Estado chileno en la dictadura cívico militar de 1973 a 1990. Las reúne el dolor,

así como la resistencia cultural, la defensa de los derechos humanos, la experiencia traumática de haber sobrevivido a la tortura, la pérdida de un ser amado, el sentido de justicia y de verdad en un contexto social, de impunidad y de restricciones de derechos, característico de los procesos dictatoriales del Cono Sur.

A partir de las acciones que definen las agrupaciones de derechos humanos se conforman equipos o grupos de trabajo con roles circunstanciales y metas específicas, como por ejemplo instalar una placa en algún recinto de detención y tortura; gestionar la declaración de monumento histórico del espacio cultural que los representa; erigir un memorial, o realizar producciones culturales en fechas determinadas. Necesariamente, dentro de la larga trayectoria de estos grupos surgen conflictos, sin embargo a partir de ellos mismos es posible identificar métodos efectivos para generar acuerdos y proponer nuevas vías resolutivas que faciliten alcanzar los objetivos de cada organización como grupo social particular.

En los grupos, la mayoría de las veces son las mismas personas quienes hablan, quienes se atreven, quienes tienen confianza en sí mismas. Es nuestro deseo que en los grupos todas las personas se sientan llamadas a participar, a decir una palabra, a dar su aporte. La cuestión es cómo generar una situación grupal que no inhiba a nadie, un ambiente de espontaneidad pero que también sea de respeto. Para ello, es relevante facilitar las condiciones de soltura, confianza e integración para promover el trabajo en equipo y complementarlas con la promoción de la asertividad y la **empatía**<sup>15</sup> para así prever y resolver mejor los conflictos que se generan en toda actividad humana.

Tomando en consideración lo anterior, al momento de trabajar en equipo es clave el desarrollo de las siguientes habilidades:

1. Confianza e integración como condiciones básicas para el trabajo en equipo.
2. Participación activa en torno a objetivos colectivos.
3. Empatía y asertividad para enfrentar y anticipar conflictos.

**15 Empatía:** capacidad de colocarse en el lugar de pensar, sentir y de ser de otra persona, sin perder autonomía personal. Se relaciona con el respeto de los demás y contribuye a crear una cultura de trabajo en equipo.

## LO QUE SOMOS CAPACES DE HACER

14 Para una caracterización del concepto de asertividad, revise la Ficha 2 (p. 249)

es común en todas las agrupaciones que los demás miembros descansen en ti, porque tú eres el presidente o porque eres la presidenta, en cambio, esto les ha permitido valorarse y saber que sí pueden, que sí son capaces de presentarse, de ser parte de un equipo y hablar por el equipo. No solamente decir "habla tú" o "¿qué ideas tienes tú?", y que uno dé las ideas y los demás las hagan. No, aquí ha sido diferente, porque cada uno se ha tenido que ir potenciando y se ha ido sorprendiendo de lo que somos capaces de hacer. (Héctor Marín Rosel, presidente de la Agrupación de Familiares de Ejecutados Políticos y Detenidos Desaparecidos de Iquique y Pisagua).

## Etapas de los grupos

A lo largo del tiempo los grupos experimentan etapas que pueden ser asimiladas a las etapas de vida de una persona. Estas etapas entregan características a los grupos, por lo cual conocerlas y determinar en qué etapa de madurez se encuentra un grupo dado facilita el trabajo con y para él y permite mejores resultados. En la siguiente tabla se describen las distintas características de cada etapa:

**Tabla 1.** Etapas de los grupos y sus características

| Etapa       | Características  |
|-------------|--|
| Neo – Nato  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A veces es solo un sueño</li> <li>• ¿Paternidad responsable?</li> <li>• ¿Fruto del amor o del egoísmo?</li> <li>• Incertidumbre</li> <li>• Expectativas</li> <li>• Necesidad del otro, salir del aislamiento</li> <li>• Comienza a existir</li> <li>• Necesita muchos cuidados (posibilidad de muerte prematura)</li> <li>• Condiciones sociales</li> <li>• Historia personal</li> <li>• Pasado a veces determinante</li> <li>• Objetivos difusos</li> </ul>  |
| Infante     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se conocen entre sí como grupo</li> <li>• Se asiste a reuniones a ver qué pasa, qué se hace</li> <li>• Grupo dependiente e indefenso</li> <li>• Inmediatismo, búsqueda de lo práctico y el ya</li> <li>• Difícil predecir lo que va a hacer</li> <li>• Esperar todo del coordinador o líder</li> <li>• Muy imaginativo, grandes planes, pero poco aterrizados</li> <li>• Temores no expresados y esperanzas no dichas</li> </ul>   |
| Adolescente | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carecen de objetivos muy definidos</li> <li>• Se encuentran centrados entre sí</li> <li>• Poca historia común</li> <li>• Cada integrante tiene su propia visión de las cosas</li> <li>• Distintos puntos de referencia respecto de los valores y de la expresión religiosa</li> <li>• Frustración, «sentirse desnudo» y arrepentirse de haberse abierto</li> <li>• Necesidad de conocimiento mutuo y de la interrelación</li> <li>• Puesta en común de lo que se quiere del grupo</li> <li>• Gusto por las actividades gratuitas; paseos, once, etc.</li> </ul> |

| Etapa        | Características   |
|--------------|---|
| Juventud     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Extrovertidos, quieren actuar, y a la vez cerrados</li> <li>• Se rebelan contra la autoridad, pero la necesitan</li> <li>• Independientes, pero se forman sub-grupos a partir líderes</li> <li>• Mucha dosis de idealismo en sus planes</li> <li>• Ataque a lo impuesto (religión, padres, autoridad, etc)</li> <li>• Sólo cuando hacen propios estos valores los viven</li> <li>• Pasan por crisis fuertes, peleas frecuentes</li> <li>• Buscan distinguirse de los demás y sentirse bien juntos</li> <li>• Frecuentes cambios de actitud y en grado de compromiso</li> <li>• Comienzan a surgir opiniones distintas</li> </ul> |
| Joven-Adulto | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor autonomía respecto del líder. Se da más la reflexión</li> <li>• Se profundiza en la comunicación humana</li> <li>• Se dan síntomas de mayor estabilidad, crisis menos frecuentes enfrentadas más claramente</li> <li>• Compromisos asumidos, como grupo, con mayor seriedad</li> <li>• Comienza a definirse con una escala propia de valores</li> <li>• Se abren más a la problemática humana</li> <li>• Comienzo de opciones (políticas institucionales, apuestas valóricas)</li> <li>• Se posee sentido de la justicia</li> <li>• Se sienten bien como están</li> <li>• Cierta autonomía del grupo</li> </ul>            |
| Adulto       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen sentido claro de la responsabilidad y de las exigencias mutuas</li> <li>• Asumen opciones vitales</li> <li>• Búsqueda permanente de la verdad</li> <li>• Diálogo abierto entre posiciones distintas. Visión social amplia y crítica</li> <li>• Amistad entre los miembros</li> <li>• Apertura hacia otros grupos</li> <li>• Distinción entre lo individual y lo grupal</li> <li>• Se toman decisiones por consenso</li> <li>• Tareas estables de servicios</li> <li>• Aceptación de vivir con preguntas e interrogantes</li> </ul>  |

| Etapa         | Características  |
|---------------|--|
| Adulto-Maduro | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Grupo reflexivo, exigente y responsable</li> <li>● «Ya instalado» en la vida</li> <li>● Fuertes relaciones interpersonales</li> <li>● Opciones vitales plenamente asumidas</li> <li>● Cíerto pragmatismo sano</li> <li>● Apertura hacia grupos distintos</li> <li>● Conciencia de los propios límites</li> <li>● Convicciones profundas</li> <li>● Libertad responsable</li> <li>● Objetivos claros y de revisión permanente</li> <li>● Algo dogmático</li> <li>● Objetividad en los juicios</li> <li>● Grupo «acogedor»</li> </ul>                                   |
| Ancianidad    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Amigos de la rutina y de lo establecido</li> <li>● Objetivos no actualizados</li> <li>● Muy estructurados</li> <li>● Susceptibles a las críticas</li> <li>● Viven en y del pasado «acogedor»</li> <li>● Se sienten solos</li> <li>● Criticaban a grupos diferentes tratándolos de «avanzados»</li> <li>● o «no institucionalizados»</li> <li>● Predominan en ellos los «fossilizados» y hay tendencia al capricho</li> <li>● Saben dar consejos, pero no recibirlos</li> <li>● Dicen que no hay nada «nuevo para ellos» (falso sentido de la experiencia).</li> </ul> |

Identificar en qué etapa se encuentra un determinado grupo permite evaluar y visualizar acciones a desplegar en momentos de conflicto, tensión y revisar sus dinámicas internas con la finalidad de generar aprendizajes que faciliten la resolución de conflictos y el trabajo en equipo.

### Resolución de conflictos

El conflicto es algo que muchas personas tratan de evitar o a lo que responden con una reacción violenta. Ambas respuestas provocan emociones negativas, soluciones ineficaces y asuntos sin resolver. La teoría del conflicto se basa en la premisa de que el conflicto puede ser constructivo y saludable además de mejorar la cohesión del grupo, estimular las innovaciones y fomentar la búsqueda de mejores soluciones.

### La comprensión del conflicto

Todo conflicto, si se maneja constructivamente, puede contribuir al bienestar de las personas y de los grupos, por el contrario, un mal manejo del conflicto puede conducir a la desconfianza, la ansiedad y la insatisfacción con uno mismo y con los demás.

El conflicto puede ser útil al llevar cambios positivos y crecimiento a las personas, organizaciones y **comunidades**. De hecho, suprimir el conflicto puede ser más costoso que el conflicto en sí. Eliminar por tanto las tensiones, sin trabajar en ellas, suprime el incentivo al crecimiento y el aprendizaje.

Los procesos de solución constructiva de conflictos promueven la solución de problemas que generan aprendizajes positivos de manera individual y colectiva.

Un manejo adecuado del conflicto propicia, en general, el fortalecimiento de nuestras relaciones, ya que las tensiones se pueden presentar entre personas naturales, dentro de grupos o colectividades y entre grupos y colectividades. Todos podemos aprender habilidades de manejo de conflictos para resolver nuestros problemas y es esperable que este aprendizaje incida de manera positiva en nuestras vidas y nuestras relaciones.

No siempre somos responsables de la creación de los conflictos, sin embargo, sí podemos escoger nuestras respuestas frente a ellos. Los conflictos se desarrollan en el tiempo y presentan la característica de ser acumulativos, es decir, si bien son detonados en incidentes que nos parecen aislados estos refieren a la acumulación de problemas sin resolver. Para no generar la consecuente acumulación de tensiones y problemáticas debemos procurar enfrentarlas en cuanto las identifiquemos.

Podemos identificar tres tipos de conflictos a darse en un grupo o colectividad:

**1. Conflictos intrapersonales:** entendidos como debates que se producen dentro de nosotros mismos. Suelen guardar relación con decisiones morales, uso de recursos y metas personales.

**2. Conflictos interpersonales:** entendidos como aquellas tensiones que se producen entre dos o más personas.

**3. Conflictos intragrupales:** son los que se producen entre personas o subgrupos del mismo grupo.

### LOS SITIOS DE MEMORIA COMO COMUNIDADES

Jorge Montealegre habla de las comunidades imaginarias: que los sitios de memoria somos comunidades no territoriales sino imaginadas.

Tenemos un vínculo que está en ese espacio, pero podemos estar en el exilio, podemos estar en regiones y nos convoca ese espacio. (Mariela Lanqueo, facilitadora Taller de Gestión Cultural).

**4. Conflictos intergrupales:** se refieren a aquellos que se producen entre grupos (comunidades, organizaciones, culturas, países). Uno de los problemas al lidiar con estas disputas, sean de nivel comunitario o internacional, es la dificultad para identificar y atender una gran cantidad de necesidades, valores y preocupaciones expresadas por los grupos y sus miembros.

Sin importar el tipo de conflicto al que nos enfrentemos, existen acciones que propician el aumento sostenido del conflicto, es decir lo intensifican. De igual modo, existen acciones que disminuyen el enfrentamiento, es decir lo des-intensifican, y permiten dar paso a las estrategias de resolución de conflictos:

**Tabla 2.** Acciones que intensifican y acciones que des-intensifican el conflicto

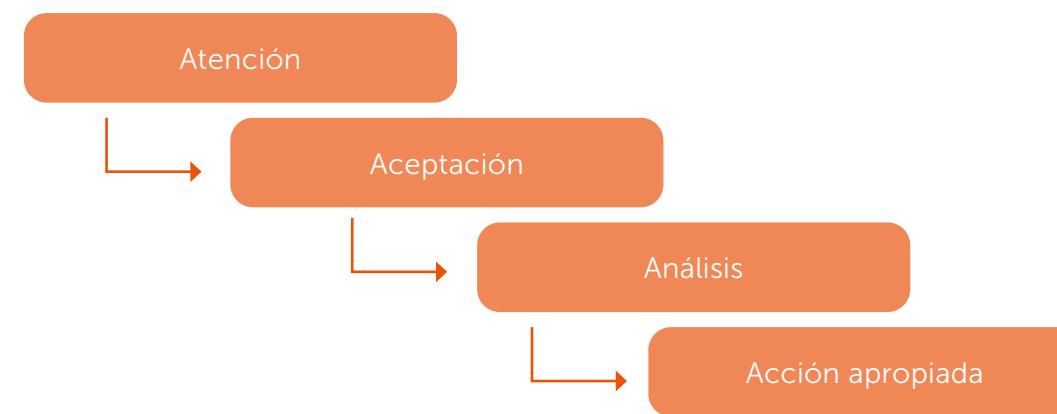
| Acciones que pueden intensificar el conflicto  | Acciones que pueden des-intensificar el conflicto   |
|--|---|
| • Otra persona participa o toma partido  | • Las partes se centran en el problema más que en sí mismas.  |
| • Una parte se siente amenazada por la otra.   | • Las emociones de ira, temor y frustración se expresan directamente en vez de mostrarse de manera indirecta. |
| • No existe interés en mantener una relación o existe alguna historia de conflicto negativo. | • Se reducen o eliminan totalmente las amenazas.  |
| • Existe un aumento en la expresión indirecta de ira, miedo o frustración.                   | • Las partes han cooperado bien antes de la disputa.  |
| • No se reconocen o atienden las necesidades.  | • Las necesidades se discuten abiertamente.   |
| • Las personas carecen de capacidad para resolver el conflicto.                              | • Las partes utilizan las habilidades de manejo de conflictos o reciben ayuda para utilizarlas.               |

### Estrategias para la resolución de conflictos

A continuación, se proponen tres estrategias para enfrentar los diversos tipos de conflictos:

1) **Esquema de manejo de conflictos:** abordaje de un conflicto mediante cuatro momentos (atención, aceptación, análisis y acciones). El proceso comienza con un primer momento de atención a la problemática ocurrente; sigue con un segundo momento de aceptación del conflicto; continúa con un tercer momento de análisis de las diversas posibilidades de origen y resolución de este; y da como resultado un cuarto y último momento en el cual se determinan acciones apropiadas para darle solución.

**Figura 1.** Esquema de manejo del conflicto



### Etapas del manejo de conflictos.

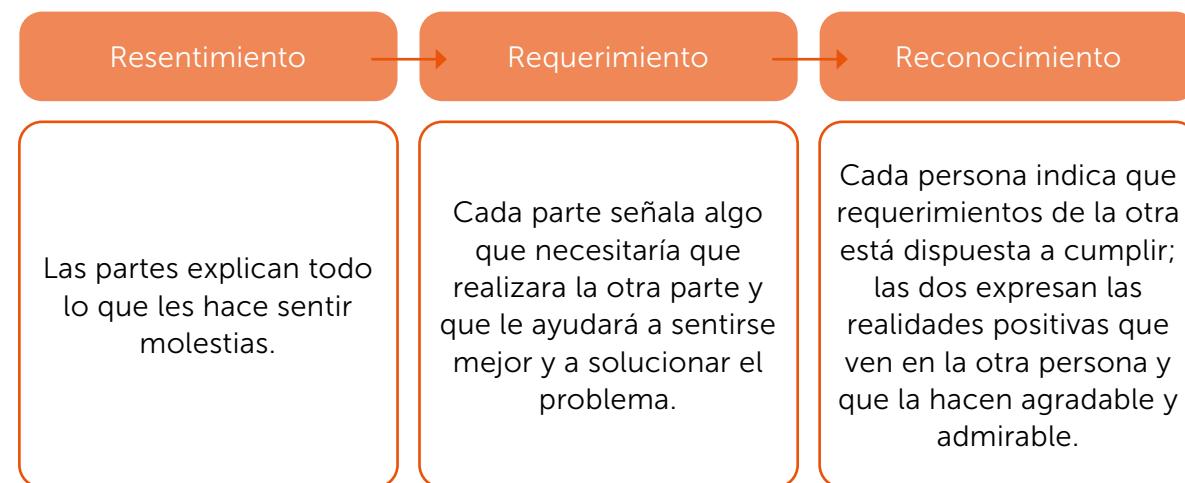
2) **Instancias de diálogo:** al momento de enfrentar un conflicto, las palabras que se utilizan y el modo como se utilizan son relevantes a la hora de disminuir la tensión y apuntar a una resolución del problema:

**Tabla 2.** Tres instancias de diálogo

| Cambiar de papeles   | Utilizar mensajes "Yo"  | Tú dices- yo digo  |
|--|---|--|
| Cada miembro debe actuar como cree que actuaría (lo que diría, como lo haría, etc.) la otra persona ante esta situación de conflicto. Transcurrido un tiempo cada cual vuelve a su propio papel y expresa sus sentimientos y lo que la experiencia le ha enseñado. La estrategia nos va a ayudar a situarnos en el punto de vista ajeno y poder llegar a comprenderlo. | Los mensajes "Tú" (tú piensas, tú dices, tú haces.) tienden a echar la responsabilidad, la culpa al otro, y lo que debemos intentar no es buscar culpables, sino identificar la situación conflictiva para ponerle solución. En este sentido, debemos hablar de nosotros mismos (mensaje "yo"), aportando las posibles soluciones que pensamos que pueden mejorar la situación. Esta estrategia evita una excesiva personalización de los conflictos y ayuda a objetivizar los problemas. | Cada uno, al comenzar a hablar, debe empezar por resumir lo que la otra persona ha dicho con anterioridad, y sólo entonces podrá aportar su punto de vista. Si la otra persona no está satisfecha debe preguntar hasta que el resumen sea plenamente aceptable. El truco nos obliga a considerar las otras opiniones y no sólo la nuestra. |

- 3) En tercer y último lugar, se presenta la **Estrategia de las tres erres** que puede ser aplicada como herramienta para des-intensificar conflictos:

**Figura 2.** Estrategia de las tres erres



Con la finalidad de trabajar de manera práctica la resolución de conflictos y el trabajo en equipo se presenta, a continuación, un taller práctico dividido en cuatro momentos. Se recomienda que un facilitador o facilitadora guie su **realización<sup>16</sup>**.

## 4. Ejercicios<sup>17</sup>

### Primer momento

#### La máquina

Esta técnica de trabajo en equipo invita a que las personas que conforman el grupo, o los grupos, creen la forma de una máquina con sus cuerpos. Esta máquina deberá hacer un movimiento, a partir de la acción coordinada de sus integrantes. Si el equipo lo considera necesario, la máquina puede acompañar su acción con ruido. Todas las personas del grupo tienen que ser parte de esta máquina. Para su creación el grupo dispondrá de

<sup>16</sup> El facilitador o facilitadora puede ser un/a integrante del propio equipo.

<sup>17</sup> En anexos se presenta una actividad alternativa a la técnica de trabajo "La máquina".

un máximo de quince minutos. Luego, la presentación de cada uno de los grupos no podrá exceder los tres minutos.

Dependiendo de la cantidad de participantes del taller podría ser necesario conformar grupos más pequeños. A continuación se presenta una técnica que puede emplearse para la conformación de tales conjuntos:

### Técnica de conformación de grupos

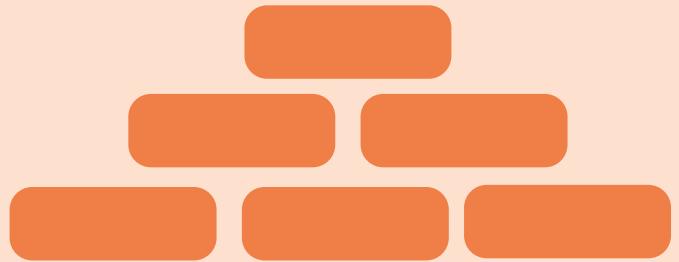
1. Cada persona recibirá una tarjeta donde está contenida una frase incompleta, de un dicho o refrán.
2. Cuando, quien facilite el taller lo señale, cada participante deberá buscar al que tiene otra parte del dicho o refrán. Para esto podrá gritar, preguntar, indagar con el fin de encontrar el (la) poseedor (a) de la parte restante.
3. Una vez que esté ubicada la persona y se haya revisado que efectivamente posee la parte restante del refrán, las parejas formadas se presentarán. Esta presentación se efectuará, por razones de tiempo, en torno al nombre, lugar de procedencia y a algún aspecto que las personas participantes juzguen relevantes de sí mismas.
4. Las parejas deberán luego ubicar a las personas que tengan tarjetas de un color semejante, con el fin de conformar un grupo donde compartirán la información con respecto a lo que cada cual considera significativo en relación a su persona y a su actividad.

### Segundo momento

#### La pirámide de las consideraciones para el trabajo en equipo

1. Cada grupo trabajará el esquema presentado a continuación, formado por seis casilleros ordenados en forma de pirámide: un casillero en la parte superior, dos casilleros al centro y tres en la base. Además, un conjunto de 18 consideraciones o proposiciones relacionadas con el trabajo en equipo:

**Ficha 3. La pirámide**



- 2.** La primera tarea del grupo es la revisión de las 18 proposiciones. Para asegurar la participación de todas y todos, sería recomendable que cada persona elija al menos una proposición.
- 3.** Una vez terminada la revisión de las proposiciones, la segunda tarea es darles un orden por prioridad. Para ello, se utiliza el esquema de pirámide ubicando en el casillero superior aquella consideración que el grupo estime la característica más visible y concreta del trabajo en equipo. Al centro, aquellas que sean apreciadas como los pilares y, en la base, afirmaciones que sean consideradas los cimientos del trabajo en equipo. Existe la posibilidad de reformular o completar la redacción de las proposiciones, siempre y cuando se mantenga su sentido.
- 4.** Cada grupo presenta al plenario los seis casilleros y aquellas afirmaciones que ubicaron en cada posición de la pirámide, fundamentando en forma breve sus decisiones.

**Consideraciones a contemplar para el trabajo en equipo**

- 1.** Toda conformación de un equipo debería tener: un objetivo común, cooperación mutua, comunicación interna y compromiso del individuo con la colectividad.
- 2.** Los equipos hacen participar a más gente, elevan el potencial del líder y atenúan sus debilidades; proveen múltiples perspectivas sobre cómo satisfacer una necesidad o alcanzar una meta.
- 3.** La meta es más importante que la participación individual: «No todas las personas en un equipo campeón reciben publicidad, pero todas pueden decir que son campeonas o campeones».

- 4.** Las personas de un equipo se comprometerán y trabajarán juntas solo si se puede ver hacia dónde se dirigen con el trabajo que ejecutan.
- 5.** A las personas que viven para levantar equipos no les preocupa ver el tamaño de la tarea que queda por hacer.
- 6.** Mientras mejores sean los recursos de un equipo, menores serán las distracciones que tendrán las personas integrantes en su intento de alcanzar su meta.
- 7.** Hay tres tipos de personas en un equipo: los que no quieren la pelota, los que la quieren, pero no deberían tenerla y los que quieren la pelota y deberían tenerla.
- 8.** Se puede tener una gran visión, un plan preciso, estar lleno de recursos y un liderazgo formidable, pero si no cuenta con las personas correctas, no va a llegar a ninguna parte.
- 9.** Es un gran paso adelante en su desarrollo cuando usted en un equipo acepta que otras personas pueden ayudarle a hacer un mejor trabajo del que podría hacer solo(a).
- 10.** Los grandes equipos tienen mucha fuerza colectiva. Cualquier equipo que deseé sobresalir debe tener tanto buenos sustitutos como buenos titulares.
- 11.** En un equipo no hay problema que no podamos resolver juntos(as) y pocos que podamos resolver por nosotros mismos(as).
- 12.** Se sabe positivamente que se logran más y mejores resultados trabajando con otros(as) que contra otros(as).
- 13.** En el trabajo de equipo hay quienes consideran dos grandes mitos: el de la cabecera de la mesa, ya que el verdadero liderazgo del equipo generalmente es compartido, y el de la mesa redonda donde prima la creencia de que todos en el equipo son iguales.
- 14.** En el trabajo en equipo, donde hay una voluntad hay un camino, y donde hay un equipo hay más de un camino.
- 15.** En los contextos actuales, se considera que para el fortalecimiento de un equipo de trabajo ninguno(a) de nosotros(as) es más importante que el resto de nosotros(as).



Tiempo sugerido:  
45 minutos

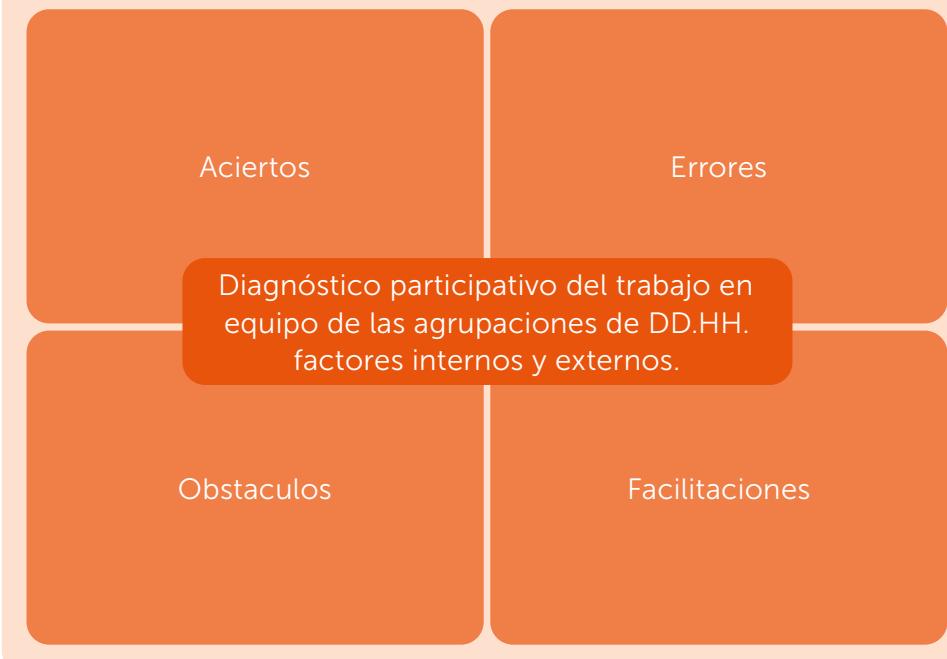
16. A medida que el desafío crece, la necesidad de un trabajo en equipo aumenta. Hacer que un equipo se desarrolle no es fácil.
17. Cuando los momentos son difíciles en el trabajo en equipo, usted quiere saber que puede contar con sus compañeros(as).
18. La cohesión en un trabajo de equipo es la capacidad de mantenerse unidos(as) a pesar de cuán difíciles puedan ser las circunstancias.

### Tercer Momento

#### Diagnóstico participativo

- 1- En grupo realicen un *diagnóstico participativo* sobre el trabajo grupal y de equipo de sus agrupaciones, se busca con ello, identificar desde el particular punto de vista de cada participante: **aciertos, errores (internos); obstáculos y facilitadores (externos)** que se observan en la agrupación a la cual pertenece. Utilice la tabla dispuesta.
- 2- Una vez rellenada la tabla, en formato plenario compártala con el resto de los grupos e identifiquen los principales puntos en común de sus diagnósticos.

#### Diagrama X. Diagnóstico participativo



### Cuarto Momento

#### Distinciones acerca de la resolución de conflictos y asertividad

1. De manera individual y manteniéndose en los grupos de trabajo cada cual selecciona tres afirmaciones sobre resolución de conflictos y el potencial de la asertividad que considere relevantes en su vida personal y en el trabajo en equipo.
2. Una vez seleccionadas tres aseveraciones, compártalas con el resto del grupo.
3. En formato de reunión plenaria seleccionen e identifiquen al menos 5 aseveraciones que consideren las más apropiadas para la resolución de conflictos en sus organizaciones.

#### Ficha 4. Afirmaciones acerca de resolución de conflictos y asertividad

##### Afirmaciones

- La asertividad es un estilo de comportamiento que permite ahorrar energías y optar para seguir modelos propios en vez de ajenos, consiguiendo los grados de libertad que como personas todos merecemos.
- Al resolver sus conflictos internos, un grupo de personas puede convertirse en un equipo de trabajo si tiene presente los objetivos y las metas que los mantienen unidos, y si los intereses colectivos son más importantes que los intereses personales de sus integrantes.
- La asertividad tiene que ver con la calidad de vida en cuanto a contribuir a que uno(a) deje de ser una persona más en el rebaño y perder el miedo a ser diferente a la mayoría.
- La asertividad permite asumir que es posible dejar de lado la idea de que sólo las personas validadas socialmente son importantes. Todos(as) somos importantes y únicas.
- Es importante fomentar la confianza, el diálogo, el consenso y la cooperación como elementos que nos permiten prevenir el surgimiento de conflictos. Su aplicación y ejercicio requiere una actitud responsable de cada uno(a) de nosotros(as).
- Los conflictos que se generan entre personas que tienen conciencia clara de sus derechos, obligaciones y responsabilidades sociales tienen grandes posibilidades de resolverse con rapidez.



Tiempo sugerido:  
45 minutos

- La asertividad facilita darse cuenta que una vez que se está satisfecha con una(o) misma(o), se puede pretender que esa actitud se refleje en las relaciones con las demás personas.
- La asertividad favorece advertir que está en nosotros(as) el cambiar las situaciones que nos desagradan y que constituyen un problema para nuestro bienestar.
- Los conflictos son inevitables pero también son necesarios para la vida, porque forman parte de la convivencia cotidiana y porque constituyen al mismo tiempo una verdadera fuente de aprendizaje, de desarrollo y de maduración personal.
- Debemos considerar la necesidad de separar y abordar de manera distinta los tres aspectos que existen en todo conflicto: las personas involucradas, el proceso que ha recorrido la disputa, y el problema (los intereses o necesidades que están en pugna).
- Un conflicto es un proceso que se inicia cuando una parte percibe que la otra la ha afectado de manera negativa o que está a punto de afectar de manera negativa alguno de sus intereses.
- La asertividad nos ayuda a discriminar las ocasiones en que la expresión personal es importante y adecuada en consideración a los contextos.
- La asertividad hace posible expresar sentimientos y deseos positivos o negativos de una forma eficaz sin rechazar o menospreciar los derechos ajenos y sin crear o sentir vergüenza ni ansiedad desadaptativa.
- El conflicto es una situación en la que un actor (una persona, una comunidad, un estado, etc) se encuentra en oposición consciente con otro actor a partir del momento en que persiguen objetivos incompatibles, lo que les conduce a una oposición o enfrentamiento.
- La asertividad incrementa el autorrespeto y la satisfacción de hacer alguna cosa con la suficiente capacidad para aumentar la confianza y la seguridad en una misma.
- Cuanto más socialmente responsables sean las personas, menos serán los conflictos que se generen y más sencillo resolverlos. Por ello, los conflictos son menos frecuentes cuando somos respetuosos (as) de los derechos ajenos.
- La actitud de cooperación ante el conflicto ayuda a transformar los problemas para que no se queden estáticos o se viva permanentemente en la discordia, puesto que la cooperación nos impulsa hacia la búsqueda de alternativas de solución.

- La asertividad posibilita que se haga llegar a las demás los propios mensajes, expresando opiniones de manera clara, pero mostrándose considerada.
- La asertividad, en el ámbito laboral, facilita que las líderes sean personas cercanas, cálidas y dispuestas a dar retroalimentación clara y a reforzar a quien se lo merezca.
- El conflicto es una forma de conducta competitiva entre personas o grupos. Ocurre cuando dos o más personas compiten sobre objetivos o recursos limitados percibidos como incompatibles.
- La asertividad puede hacer posible que cada uno de nosotros (as) se acomode a las diferentes situaciones, ambientes y personas con las que se encuentren, es decir asumir el dato del momento.

#### Materiales:

Para los distintos momentos del ejercicio se requiere contar con papelógrafos, plumones de distintos colores, hojas blancas tamaño carta y lápices para tomar apuntes, u otros materiales equivalentes. También se puede usar pizarrón, si se dispone de él.

Se recomienda en todos los casos generar registros escritos y audiovisuales para realizar revisiones o análisis posteriores a la experiencia de los ejercicios y hacer continuidad al proceso de aprendizaje colectivo para el desarrollo de una pedagogía de la memoria del sitio.

Tiempo sugerido:  
15 minutos

## 4. Anexos

### 1. Técnica alternativa para el primer momento del taller

De no poder realizar la técnica de trabajo en equipo "La máquina" desarrolle la siguiente actividad:

**"Copuchenteando"**: cada participante se presenta al grupo indicando su nombre, lugar de origen y otras características de su vida. Con ello se busca crear un ambiente de conocimiento mutuo y afectividad para el taller.

Se sugiere utilizar la plantilla dispuesta a continuación:

 **Ficha 5.** Copuchenteando

| Nombre | Oriundo de... | Bonito recuerdo de la infancia | Triste recuerdo de la infancia | "Diablura" infantil | Satisfacción personal, hoy |
|--------|---------------|--------------------------------|--------------------------------|---------------------|----------------------------|
|        |               |                                |                                |                     |                            |
|        |               |                                |                                |                     |                            |
|        |               |                                |                                |                     |                            |
|        |               |                                |                                |                     |                            |

\*Recuerde que esta actividad solo reemplaza la técnica de trabajo "La Máquina", el resto del taller se debe realizar en el mismo orden dispuesto, es decir, una vez realizada la actividad "Copuchenteando" debe continuar con el segundo momento del taller.

### 2. Ejemplos tarjetas para técnica de conformación de equipos

Las tarjetas dispuestas a continuación son un ejemplo de tarjetas necesarias para la técnica de conformación de equipos propuesta en el primer momento del taller:

 **Ficha 6.** Conformación de equipos

|                         |                  |
|-------------------------|------------------|
| Más vale pájaro en mano | que cien volando |
| En casa de herrero      | cuchillo de palo |

### 5. Referencias bibliográficas

Duarte, K. (2012). Sociedades adultocéntricas sobre sus orígenes y reproducción. *Revista Última Década*, julio 2012, pp. 99-125. Disponible en <https://scielo.conicyt.cl/pdf/udecada/v20n36/art05.pdf>

Duarte, K (2016). Genealogía del adultocentrismo. La constitución de un patriarcado adultocéntrico. En: Claudio Duarte y Carolina Álvarez (Editores) (2016). *Juventudes en Chile. Miradas de jóvenes de investigan*. Santiago: Social-Ediciones, Universidad de Chile.

### 6. Bibliografía complementaria

Maturana, H. (1990). *Emoción y lenguaje en educación y política*. Santiago: Hachette.

Echeverría, R. (1995). *Ontología del lenguaje*. Santiago: Ediciones Domen.





5

---

Planes de gestión en  
sitios de memoria

## 1. Introducción<sup>1</sup>

La misión de la Unidad de Memoria y Derechos Humanos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio se sustenta en el trabajo que realizan cotidianamente las Organizaciones de Derechos Humanos y Sitios de Memoria. Por ello, una de nuestras tareas fundamentales es que estas organizaciones puedan diseñar e implementar planes de gestión adecuados para los espacios que administran.

El propósito de este capítulo es, precisamente, guiar el diseño de planes de gestión de sitios de memoria con Enfoque Basado en Derechos Humanos (EBDH). Busca proporcionar elementos teóricos y prácticos que permitan a las organizaciones de derechos humanos elaborar planes de gestión de alta calidad.

Un plan de gestión de sitios de memoria es un instrumento técnico que estructura los procesos de diagnóstico, la construcción del carácter identitario, la estrategia de gestión, la identificación de requerimientos y el diseño organizacional del sitio. Desde esta perspectiva, también estructura el diálogo y la necesaria interacción del sitio con la institución pública de apoyo. Su desarrollo supone la implementación de un **enfoque participativo** que permita integrar y articular, en una acción coherente, los diversos intereses y perspectivas que se encuentran asociados al sitio y a su historia.

1 Este capítulo se construyó en base a los contenidos de los documentos *Construyendo Planes de Gestión de Sitios de Memoria con Enfoque Basado en Derechos Humanos* a cargo de Raúl Irrazabal y Astrid Oyarzún (Área de Educación Centro de Estudios Sociales, CIDPA, 2019) y *Planificación Estratégica*. El primero forma parte del *Cuadernillo del cuarto ciclo de formación cultural en sitios de memoria*; en tanto que el segundo fue integrado a la *Guía de gestión cultural en sitios de memoria* del año 2018. Además, la escritura de este capítulo se nutrió de los aprendizajes y la información proporcionada por las y los facilitadores de los distintos ciclos de formación.

## 2. Objetivo

- Contribuir a que los sitios de memoria y organizaciones de derechos humanos sean capaces de elaborar autónomamente planes de gestión, con enfoque basado en derechos humanos, para sus espacios y funcionamiento.

## 3. Reflexiones conceptuales

### Enfoque basado en Derechos Humanos para la construcción de planes de Sitios de Memoria

El enfoque basado en Derechos Humanos (EBDH) surge a fines de los años noventa como propuesta conceptual que considera a los derechos humanos como fines constitutivos de los procesos de desarrollo de las personas, los países y la sociedad en general. Se configura como un marco de referencia que se fundamenta en un conjunto de valores, principios y normas universales sobre los derechos humanos, cuya estrategia se concentra en **fortalecer las capacidades de la ciudadanía para exigirlos y de las instituciones para que los garanticen**.

Para la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos de las Naciones Unidas (OACDH), el enfoque basado en Derechos Humanos es:

Un marco conceptual para el proceso de desarrollo humano que desde el punto de vista normativo está basado en las normas internacionales de Derechos Humanos y desde el punto de vista operacional está orientado a la promoción y la protección de los Derechos Humanos. Su propósito es analizar las desigualdades que se encuentran en el centro de los problemas de desarrollo y corregir las prácticas discriminatorias y el injusto reparto del poder que obstaculizan el progreso en materia de desarrollo. (OACDH, 2006, p.15).

El enfoque basado en Derechos Humanos se fundamenta en:

- Mejorar las capacidades de los titulares de deberes (servidores públicos garantes de derechos) para el cumplimiento de sus obligaciones, y las de los titulares de derechos (ciudadanos y ciudadanas) para reclamarlos.
- Lograr la inclusión, la participación, el empoderamiento y la defensa de los valores democráticos, especialmente de los grupos que tienen más vulnerados sus derechos.

3. Promover la incorporación de mecanismos de seguimiento y rendición de cuentas, asegurando la participación ciudadana.

4. Fortalecer el papel de las instituciones del Estado (como garante de derechos) para que sean conscientes que sus obligaciones deben ser transparentes y respetuosas de los derechos humanos.

5. Fomentar los procesos de incidencia política de la ciudadanía para conseguir la realización de los derechos, teniendo en cuenta las necesidades y demandas de los diversos grupos poblacionales.

De este modo, gestionar sitios de memoria desde el EBDH implica una búsqueda por transformar las condiciones de vida de las personas, considerando una visión integral de las problemáticas y realidades desde los niveles individuales, familiares, comunitarios y sociales. Por eso, la gestión debe priorizar los procesos y no solo los resultados.

Para efectos de la elaboración de los planes de gestión de sitios de memoria con este enfoque, se sugiere utilizar los siguientes principios del Enfoque Basado en Derechos Humanos que deben orientar, en lo posible, toda la programación del trabajo que se defina, diseñe e implemente a través de esta estrategia:

**Tabla 1.** Principios de los Derechos Humanos y su correspondencia práctica en el enfoque basado en Derechos Humanos (EBDH)

|   |  |
|---|--|
| <b>PRINCIPIO:<br/>Universalidad<br/>Inalienabilidad</b> | <p><b>DEFINICIÓN:</b><br/>Todas las personas son titulares de los Derechos Humanos, nadie puede renunciar a ellos y nadie puede despojar a otro de sus derechos.</p> <p><b>SIGNIFICADO EN LA PRÁCTICA:</b><br/>No se pueden ignorar los derechos de las personas, aunque es importante prestar más atención a los grupos en situación de mayor vulnerabilidad (quienes quedan fuera de la ruta de garantía de derechos).</p> |
| <b>PRINCIPIO:<br/>Indivisibilidad</b>                   | <p><b>DEFINICIÓN:</b><br/>Independientemente de su carácter (civil, cultural, económico, político o social), los derechos no tienen prioridad los unos sobre los otros y tampoco pueden ser jerarquizados.</p> <p><b>SIGNIFICADO EN LA PRÁCTICA:</b><br/>Los derechos no pueden dividirse o jerarquizarse.</p>   |
| <b>PRINCIPIO:<br/>Interdependencia e interrelación</b>  | <p><b>DEFINICIÓN:</b><br/>Dependen los unos de los otros para su realización.</p> <p><b>SIGNIFICADO EN LA PRÁCTICA:</b><br/>Se requiere analizar los vínculos de unos derechos con los otros.</p>  |

|  |   |
|--|---|
| <b>PRINCIPIO:<br/>Igualdad y<br/>No<br/>discriminación</b> | <p><b>DEFINICIÓN:</b><br/>Todos somos iguales y debemos poder gozar de nuestros derechos sin discriminación de ningún tipo (raza, color, sexo, origen étnico, edad, idioma, religión, opinión, origen nacional o social, discapacidad, entre otros).</p> <p><b>SIGNIFICADO EN LA PRÁCTICA:</b><br/>El bienestar de las personas y comunidades es un asunto del mayor interés público y, como tal, debe ser para todas las personas, sin ningún tipo de discriminación y/o exclusión.</p> <p>Analizar la situación de todos los grupos poblacionales, por medio del diseño e implementación de sistemas de información. Estos sistemas deben incluir datos estadísticos desagregados por sexo, etnia, edad, ubicación geográfica y principales vulneraciones a los derechos humanos.</p> |
| <b>PRINCIPIO:<br/>Participación e<br/>inclusión</b>        | <p><b>DEFINICIÓN:</b><br/>Todos podemos participar de manera libre, activa y significativa, contribuir y disfrutar del desarrollo civil, político, económico, social y cultural para hacer efectivos los derechos y gozar de las libertades fundamentales.</p> <p><b>SIGNIFICADO EN LA PRÁCTICA:</b><br/>Fomentar los espacios de participación y de empoderamiento de toda la ciudadanía.</p>  |
| <b>PRINCIPIO:<br/>Rendición de<br/>cuentas</b>             | <p><b>DEFINICIÓN:</b><br/>Los titulares de obligaciones (el Estado y otros) deben rendir cuentas sobre el cumplimiento y respeto de las normas y principios incluidos en los instrumentos de derechos humanos.</p> <p><b>SIGNIFICADO EN LA PRÁCTICA:</b><br/>Definir sistemas de rendición de cuentas (veedurías o comités de vigilancia), así como establecer indicadores y sistemas de monitoreo y evaluación.</p>  |

#### Materiales:

Para los distintos momentos del ejercicio –y para aquellos que vendrán a continuación– se requiere en lo posible, contar con papelógrafos, plumones de distintos colores, hojas blancas tamaño carta y lápices para tomar apuntes. Si en el sitio se cuenta con un pizarrón y es facilitado, también se puede utilizar como material.

Se recomienda en todos los casos generar registros escritos y audiovisuales para realizar revisiones o análisis posteriores a la experiencia de los ejercicios y hacer un seguimiento del proceso de aprendizaje colectivo de planes de gestión en sitios de memoria.



Instalación lumínica, Sitio de Memoria Ex Centro de Detención Providencia, calle Manuel Antonio Matta 3220-3224-3230, Antofagasta, 2017.

#### Ejercicio 1: el pueblo manda

El siguiente ejercicio está pensado para reflexionar en torno a cómo se planifican y distribuyen las tareas en un grupo.

##### Instrucciones:

- Escoja a un moderador o moderadora que se encargue de leer las instrucciones y de controlar el tiempo de trabajo.
- Organice al menos dos grupos con un máximo de 6 personas en cada uno.
- Para este ejercicio se recomienda utilizar la tabla de planificación de tareas.



Tiempo  
sugerido:  
45 minutos

### Momento 1

- Cada grupo tendrá 10 minutos para realizar un listado de tareas simples que refieran a la búsqueda de cosas o a la creación de algo específico. Por ejemplo: armar aviones de papel, buscar un número de artículos de un determinado color, inventar una canción, contar objetos, recaudar dinero, armar una torre, etc.
- Pasados los 10 minutos, los grupos intercambiarán sus listados de tareas.
- Cada grupo debe leer su listado asignado, escogiendo al menos 5 tareas para realizar.

### Momento 2

- Una vez escogidas las 5 tareas, el/la moderador/a dará 10 minutos para que los grupos puedan organizarse y realizar las tareas indicadas.
- Al término de los 10 minutos, el grupo debe dejar de ejecutar las tareas que le corresponden.
- Quien modera pide que cada grupo indique hasta dónde logró ejecutar las tareas.

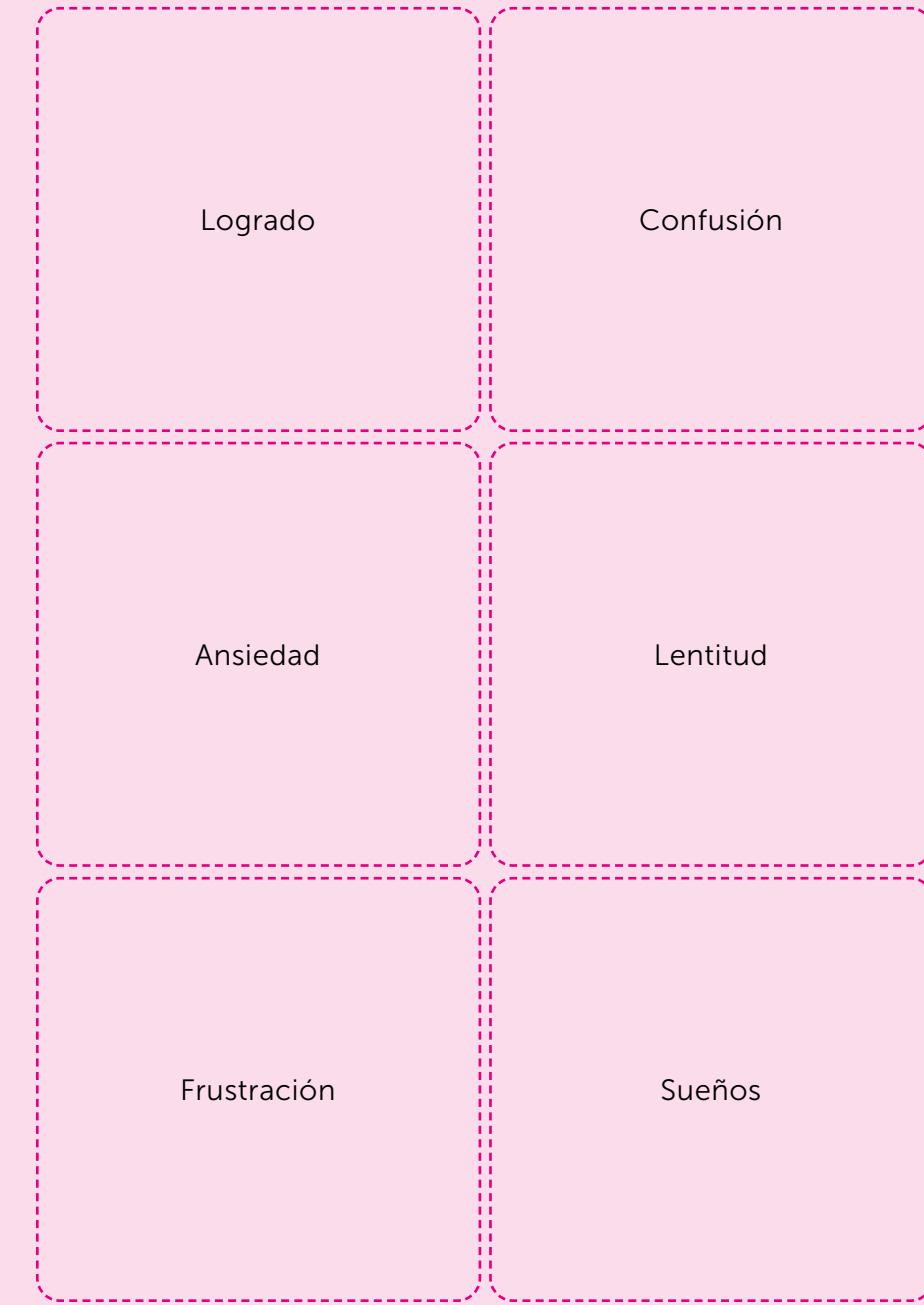
### Momento 3

- En reunión plenaria, los/las participantes presentan sus experiencias realizando las tareas (debe exponer al menos un integrante por grupo).
- Para la reflexión se propone que quien modera enfatice los siguientes puntos:
  - El papel de las personas dirigentes.
  - La importancia de la división de las tareas.
  - La importancia de tener claro lo que se tiene que hacer o lograr.
  - Los aspectos referidos a la vida cotidiana de las organizaciones.

### Momento 4

- Se vuelve al trabajo grupal y cada equipo debe evaluar el estado de ejecución de las tareas que realizó, utilizando alguna de las siguientes 6 tarjetas: Logrado, Confusión, Ansiedad, Lentitud, Frustración o Sueños.

#### FICHA 1. Estado de ejecución de las tareas.



 **Ficha 2. Tabla de planificación de tareas**

| Plan | Dirigente | Personas | Recursos | Acción | Logrado     | Todas las tareas                                 |
|------|-----------|----------|----------|--------|-------------|--|
|      | Dirigente | Personas | Recursos | Acción | Confusión   | No organizó un plan                              |
| Plan |           | Personas | Recursos | Acción | Ansiedad    | No hubo dirección de la tarea                    |
| Plan | Dirigente |          | Recursos | Acción | Lentitud    | No hubo personas suficientes para hacer la tarea |
| Plan | Dirigente | Personas |          | Acción | Frustración | No tenían recursos                               |
| Plan | Dirigente | Personas | Recursos |        | Sueños      | Pensaron pero no hicieron ninguna tarea          |

**COMPARTIR INCERTIDUMBRE**

Es maravilloso poder encontrarse, conocer experiencias, compartir procesos, compartir incertidumbre también, porque en el fondo tú te das cuenta de que no estás solo en esta situación y que tal como hay organizaciones que llevan muchos años en la lucha otras organizaciones están empezando y les sirve mucho la experiencia de un otro u otra, te encuentras, con una serie de personas que están viviendo lo mismo que tú, las mismas incertidumbres "¿qué pasa con el presupuesto?", "¿qué pasa con los fondos concursables?", "¿cómo se arma un archivo?". (Montserrat Figueroa, Parque por la Paz Villa Grimaldi).

**La importancia de la planificación**

**¿Por qué es necesario planificar?**

Para llevar a cabo su trabajo y cumplir con sus objetivos toda organización debe contar con una estrategia: proceso mediante el cual se logra abstraer del pasado para situarse mentalmente en el futuro deseado, y desde esa perspectiva, tomar las decisiones durante el presente que permitan alcanzar el estado futuro deseado.

Si bien la planificación consume tiempo y recursos y, muchas veces, impide afrontar las presiones del momento en materia de justicia y verdad, desalentando a las organizaciones cuando no se cumplen los objetivos deseados, existen muchas razones para que las organizaciones de derechos humanos decidan asumir este reto, dada la magnitud de su tarea en términos administrativos, técnicos, políticos y sociales. Permitiéndoles lograr sus objetivos, replantearse nuevos, así como también mantener viva la organización:

**EMOCIONES**

De qué manera tu eres capaz de ver justamente el otro lado, así como el ser humano es capaz de sentir todo eso también es capaz de sentir compasión, amor, fraternidad, complicidad ¿me entiendes? y como potencio yo eso, como hago que el espacio que yo tengo a través de múltiples expresiones artísticas genere eso, espacios de contención, de acogida. (Paulina Urrutia).

Esculpidos entonces barridos de muertos remontando  
Las rompientes: los ríos que se aman  
(Raúl Zurita, Llegan los ríos que se aman (fragmento), La vida nueva).

Figura 1. La importancia de planificar



La planificación, respaldada en el Enfoque Basado en Derechos Humanos, se entiende como un proceso que permite diagnosticar una situación de vulneración de un derecho, o de un conjunto de ellos, y decidir con anterioridad qué hacer para modificar dicha situación insatisfactoria o evitar que la vulneración de los derechos aumente o empeore (UICN, 1999). Propone, además, una manera de hacer cumplir y/o exigir el respeto a ese derecho o conjunto de derechos vulnerados que afectan a una gran cantidad de personas que los reclaman para mejorar su posición en el sistema social, político, cultural y/o económico. La planificación es, entonces, una herramienta de cambio que dispone de un mecanismo de intervención: un plan, un programa y/o un proyecto.

### ¿Por qué la planificación debe ser PARTICIPATIVA?

La planificación es un modo de estructurar la acción y eso supone la integración y articulación de intereses y perspectivas diversas. Por ello, las respuestas a preguntas esenciales requieren necesariamente la participación de todos y todas las partes y personas interesadas:

*¿Quiénes somos?, ¿Dónde estamos?, ¿Qué queremos lograr?, ¿Cómo queremos trabajar? y ¿Cómo sabremos si logramos lo que buscamos?*

Dicho de otra forma, la calidad, la sustentabilidad y posibilidad de realización de un plan de gestión depende de su capacidad para integrar y dar coherencia a los afanes, empeños, voluntades e interpretaciones de quienes, en definitiva, lo deberán implementar. De otro modo, será una declaración técnicamente correcta pero vacía de voluntad y deseo de ejecución verdadera.

Por otro lado, en el caso de las Organizaciones de Derechos Humanos y Sitios de Memoria, la participación tiene como propósito también que la ciudadanía en su conjunto se haga parte de los desafíos en términos de memoria, verdad, justicia y reparación, así como también de la promoción y respeto de los derechos humanos de todas y todos. Es por ello que, al pensar la planificación de estos espacios, se hace necesario incorporar actorías que se sientan convocadas a esta labor, tales como, organizaciones de la sociedad civil, asociaciones, sindicatos, medios de comunicación, minorías, campesinado y agricultores, las mujeres, niños, niñas, jóvenes, ancianos y organizaciones universitarias.

Por último, las organizaciones y sitios de memoria están insertos en un espacio geográfico y social que los determina históricamente y define, en buena medida, su pasado, presente y futuro. Por ello, la comunidad local que, activa o más pasivamente, comparte el espacio con el sitio de memoria, debería tener conciencia de que es parte de él y, viceversa, el sitio ha de comprenderse a sí mismo en su entorno. Para construir y consolidar este vínculo el sitio de memoria ha de distinguir o dotar de identidad, de alguna manera, a esta comunidad local que lo anida. Este es quizás uno de los mayores esfuerzos de la gestión de los sitios de memoria y de su proceso de planificación estratégica con enfoque basado en derechos.

Para lograr un vínculo entre la comunidad local y el sitio de memoria es fundamental recuperar la confianza en ambas partes y eso solo es posible si se integra a dicha comunidad y a sus organizaciones desde la planificación hasta la ejecución de las diversas actividades.

### ¿Por qué debe haber un compromiso PÚBLICO?

Porque es común observar situaciones en las que se ha llegado a planificaciones muy bien logradas y que cuentan con un amplio compromiso de quienes participan, pero, finalmente, las personas responsables de generar las condiciones para que las acciones se desarrollen de la forma planificada, a veces, desconocen dichos acuerdos; por ejemplo, porque no los hemos incluido en una etapa previa o no les hemos invitado a ser parte en la oportunidad y del modo adecuado. Esta situación, que desgraciadamente es más común de lo que quisiéramos, produce un alto grado de frustración en quienes participaron en el proceso debido a que la Planificación Estratégica, basada en el enfoque de derechos, genera importantes expectativas en las personas, organizaciones o agrupaciones que han sufrido la vulneración de sus derechos. Por ello, al momento de planificar es fundamental que se exprese públicamente la voluntad de aplicar al desarrollo de la organización, institución o localidad, los acuerdos logrados a través de la Planificación Estratégica Participativa. Ello puede estar relacionado de distinta forma y con diversas organizaciones de bien público que pueden ayudar a esto de manera sustantiva. Por ejemplo:

- **Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio**, colaborando con el desarrollo cultural y patrimonial con enfoque de derechos.
- **Subsecretaría de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos**, articulando organismos e instituciones públicas para impulsar políticas y planes con enfoque de Derechos Humanos.
- **Instituto Nacional de Derechos Humanos (INDH)**, que puede colaborar en la generación del estado de situación de la vulneración de derechos a nivel local, regional, y/o nacional. O con la observación de prácticas sociales e institucionales que limitan el ejercicio de los Derechos Humanos a distintos niveles.
- **Instituciones de educación** como escuelas y liceos, mediando en el ejercicio de la participación ciudadana, en el desarrollo de competencias asociadas al desarrollo humano, la democracia, la participación y el ejercicio de los derechos de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

• **Universidades**, produciendo conocimiento relacionado con la vulneración de derechos o con la recuperación de la memoria colectiva.

• **Municipalidades**, nido de los Sitios de Memoria y, por tanto, principales generadores de políticas asociadas al cuidado, promoción y difusión de los sitios en su espacio público y en su categoría de bien público, patrimonial y de valor histórico.

• **Comunidades y organizaciones sociales**, participando activamente en los procesos de gestión de los Sitios de Memoria y/o participando en la cuenta pública de los planes, programas y/o proyectos que se desarrollan.

• **Las organizaciones de mujeres**, explorando la memoria desde una perspectiva de género y, con ello, otorgando valor histórico a la lucha de las mujeres en la vida política y social del país.

• Otras entidades similares que se consideren fundamentales.

Finalmente, cualquiera que sea la modalidad específica de organización o las características físicas de un sitio de memoria, es importante propiciar que desarrolle actividades diversas incorporando la investigación, señalización, recorridos y visitas guiadas, presentaciones artísticas, talleres y seminarios (Instituto Políticas Públicas en Derechos Humanos Mercosur, 2012). En suma, se trata de dar uso y poner en funcionamiento una serie amplia de recursos para evocar, rememorar y generar reflexión sobre los hechos ocurridos y aportar a la construcción de memorias colectivas relativas a la memoria del sitio y, a un nivel más general, para aportar también a la discusión y debate sobre los derechos humanos.

En tal sentido, siguiendo a Silva y Rojas (2005), algunas de las actividades que se consideran claves y esenciales, pero no las únicas, para la gestión de sitios y/o espacios de memoria desde el EBDH, así como también desde una perspectiva participativa y con compromiso público, son las siguientes:

- Históricas: recuperar la historia del sitio a través de procesos de investigación y documentación. Implica también el rescate y la puesta en valor de las memorias presentes en el lugar, así como el patrimonio tangible representado desde la arquitectura y los objetos materiales. Es clave la puesta en valor del patrimonio inmaterial representado en las prácticas y ritos sociales vinculados al sitio.
- De reparación simbólica: las actividades que buscan el reconocimiento de las víctimas, esto es de las personas que han sufrido violación de sus derechos humanos.

- Conmemorativas/culturales: desarrollo de actividades culturales que ponen el acento en torno a la promoción de una cultura de los derechos humanos; de actividades conmemorativas y de puesta en valor de los hitos temporales como forma de recuerdo de los sucesos referidos al sitio.
- Educativas: promoviendo fundamentalmente el ejercicio de una "Pedagogía de la Memoria" y de la "Educación en Derechos Humanos", función social y educativa que debería asumir cualquier sitios de memoria.

### Ejercicio 2: Pensar la planificación

El siguiente ejercicio busca que la organización reflexione acerca del *por qué, para qué y con quiénes* planificar

#### Instrucciones:

- Escoja a un moderador o moderadora que se encargue de leer las instrucciones y llevar control del tiempo de trabajo.
- Arme grupos de trabajo de un máximo de 6 y un mínimo 3 personas.
- Responda en cada grupo las siguientes preguntas y luego comparta en reunión plenaria.

#### Primer momento:

Responder en cada grupo

#### ⓘ Ficha 3. Preguntas para pensar la planificación

| ¿Por qué/para qué queremos planificar? | ¿Qué planificaremos? | ¿Con quienes podemos/queremos planificar? |
|--|----------------------|---|
|  |                      |   |

#### Segundo momento:

- Comentar en plenaria lo conversado en grupo
- Reflexionar en torno a la pregunta: *¿qué facilidades y dificultades tenemos para poder planificar en nuestra organización?*

#### Planificación estratégica

Las preguntas que guiarán la planificación estratégica con Enfoque Basado en Derechos Humanos serán tres:

1. *¿Dónde estamos hoy?*
2. *¿Hacia dónde queremos ir?*
3. *¿Cómo podemos llegar hacia dónde queremos ir?*

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.

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:**
  - Disponibilidad de recursos para llevar adelante este trabajo colectivo.
  - Voluntad de participación de las personas involucradas
  - Tiempo necesario para efectuar el proceso de planificación en sesiones de trabajo colectivas.

- 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
- Historia de la organización
  - Forma jurídica
  - Estructura interna y miembros
  - Ámbito geográfico de acción
  - Intereses de quienes la conforman, etc.

### Planes de Gestión en Sitios de Memoria

Los Planes de Gestión de Sitios de Memoria son instrumentos de carácter técnico y político. Han sido elaborados para apoyar la gestión estratégica de las agrupaciones de derechos humanos, facilitando el diálogo efectivo con la institucionalidad pública, lo que llamamos el compromiso público; pero son también instrumentos que aportan a la construcción de la identidad de Sitio de Memoria, desde su narrativa. Como instrumento, su desarrollo precisa seguir una orientación metodológica, es decir, estructurarse mediante etapas o fases de trabajo. En esas etapas es donde las agrupaciones u organizaciones usarán su experiencia previa para llenarlos de contenidos que las identifiquen.

**Figura 2.** Pasos para la construcción de planes de gestión en los sitios de memoria desde la planificación estratégica



### El diagnóstico situacional con enfoque basado en los Derechos Humanos<sup>2</sup>

Los diagnósticos situacionales con Enfoque Basado en Derechos Humanos son instrumentos que contribuyen a construir conocimiento local, regional y nacional acerca de la situación de los derechos en una comunidad específica. Un diagnóstico situacional debe tener en cuenta las principales necesidades de la comunidad estudiada para buscar alternativas que permitan superar las situaciones de riesgo y vulneración a las que se enfrenta.

La elaboración de diagnósticos situacionales con este tipo de enfoque es pertinente para el desarrollo y fortalecimiento social al evidenciar situaciones de riesgo de la población vulnerable junto con sus principales necesidades y conflictos, teniendo en cuenta las particularidades de las diversas etapas del desarrollo humano. Dan lugar, además, a la participación de quienes, en lugar de ser vistos como objetos de derechos, pasarían a ser sujetos de derechos.

De esta forma, los diagnósticos situacionales se convierten en insumos que permiten la formulación de proyectos, planes, programas y políticas públicas en los cuales la propia comunidad reconozca su realidad. Tal reconocimiento contribuiría a instalar en la comunidad el principio de corresponsabilidad, es decir, les ayudaría a incrementar su autonomía en relación con el Estado o los gobiernos de turno en la búsqueda de soluciones.

**Elaborar este tipo de diagnósticos brinda las siguientes posibilidades:**

1. Identificar el contexto en el que se desarrollan las comunidades a diagnosticar.
2. Permite tener una interacción dialógica con los actores involucrados en el proceso.

- 2 Otra forma de nombrar el diagnóstico situacional es el análisis estratégico, el cual comprende un 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; e interno, enfocado en las características propias de la organización, lo que incluye sus prácticas y recursos, normas y estructuras, entre otras cualidades y componentes. La herramienta metodológica más utilizada para llevar a cabo este análisis es el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

- 3.** Identificar cuáles son los derechos más vulnerados en la población sujeto de estudio, o el entorno y de las Organizaciones de Derechos Humanos.
  - 4.** Realizar acciones focalizadas en temas significativos para los actores involucrados.
  - 5.** Reconocer en qué espacios y situaciones de la vida cotidiana los individuos perciben vulnerados sus derechos.
  - 6.** Diseñar propuestas de acción y/o transformación que contribuyan a cambiar situaciones de vulneración y la violación de los derechos en las comunidades o sujeto de derechos.

Una buena herramienta para elaborar diagnósticos situacionales es el “mapa”. Un recurso metodológico que permite **visualizar de manera gráfica actores, problemas y soluciones, para proveer escenarios de actuación**. Por lo tanto, pueden ser una herramienta útil para pensar propuestas de planificación y desarrollo local desde la realidad inmediata. Por ejemplo, un mapa puede mostrar cómo se percibe el estado de los derechos humanos y la situación del territorio donde se ubica el Sitio de Memoria con Enfoque Basado en Derechos Humanos.

Los mapas son relevantes para generar diagnósticos situacionales con enfoque basado en **derechos humanos**<sup>3</sup> por las siguientes razones:

- a.** Parten del conocimiento histórico que tiene la comunidad/organización sobre cierto tema, por ejemplo, la cuestión de derechos humanos en el territorio.
  - b.** Permiten hacer propuestas de desarrollo local fundamentadas en la realidad, en el contexto en que se realiza la gestión del Sitio de Memoria
  - c.** Contribuye a la relación comunidad-territorio generando mejores y mayores niveles de confianza, responsabilidad e identidad con el medio local, promoviendo valores y actitudes de cooperación, solidaridad y participación entre quienes se convocan.

3 Tal como se mencionó anteriormente, hay que promover que todos los momentos de la planificación se hagan de manera participativa. Por lo tanto, para el diagnóstico situacional a través de un mapa resulta fundamental identificar quiénes estarán convocados a esta labor, además de la organización que lidera el proceso.

## Ejercicio 3: Mapa de necesidades para el desarrollo de planes de gestión de sitios de memoria

El siguiente ejercicio busca que la organización, o las organizaciones, elaboren un diagnóstico situacional del sitio o espacio a gestionar *a partir de un mapa de necesidades*

## Instrucciones

- Para esta actividad se debe definir previamente quién participará de ella. Se sugiere invitar a un conjunto de informantes claves, es decir, personas o representantes de organizaciones del entorno del sitio de memoria que puedan colaborar al levantamiento de este mapa.
  - Se sugiere tener un mapa impreso del territorio (comuna, calles, espacio circundante) o papelógrafos para elaborar el mapa o alguna plataforma de geolocalización virtual.



Un ejemplo de geolocalización se encuentra en la página web de la Subsecretaría de Derechos Humanos [https://memoriahistorica\[minjusticia.gob.cl/geolocalizacion/](https://memoriahistorica[minjusticia.gob.cl/geolocalizacion/)

- Escoja a una moderadora o moderador para leer las instrucciones y llevar control del tiempo de trabajo.
  - **Primer momento:** Realice un recorrido por el sitio de memoria que desea “mapear” y responda las siguientes preguntas

 **Ficha 4. Haciendo un mapa: preguntas para un recorrido por el sitio de memoria**

| ¿Qué escucha?  | ¿Qué piensa y siente?   | ¿Qué ve?   |
|--|---|--|
| De las organizaciones de DD.HH., comunidad, del alcalde o alcaldesa, los medios de comunicación, de la ciudadanía, de las instituciones. | Preocupaciones, inquietudes, aspiraciones en torno al sitio de memoria. | En el entorno, en el espacio público, instituciones, organizaciones. |

En el mapa previamente impreso, papelógrafo o la plataforma virtual, realice una imagen de los límites del sitio de memoria o lugar que se desea mapear.

**Segundo momento:**

- Identificar en el mapa todo aquello que se sabe tanto del sitio como de su entorno (pueden utilizarse fuentes secundarias para esta labor).

Por ejemplo, se aconseja buscar antecedentes en el Plan de Desarrollo Comunal del municipio donde se sitúa el espacio cultural.

- Luego, pueden definir una pregunta, un tema o una problemática, relacionada con alguna necesidad para responder en el mapa. Por ejemplo: ¿qué se necesita para construir una relación de la memoria con el presente en nuestro sitio de memoria?

**Tercer momento:**

Identificar elementos en el mapa, tanto dentro de los límites del sitio como fuera de éste (de manera gráfica) que permitan responder a la pregunta respecto a las necesidades que se deben cumplir para lograr aquello que se busca. Por ejemplo: identificar y contactar a las personas y organizaciones que se encuentran cercanas al sitio de memoria; hacer el sitio visible en el territorio; etc.

También se pueden identificar puntos donde se reúnen las personas del territorio, tales como canchas de fútbol y centros culturales, u organizaciones como juntas vecinales y agrupaciones de jóvenes, entre otras.

### Cuarto momento:

Genere un proceso de diálogo, interpretación y análisis de ambos mapas y compare y concluya respecto de lo que ya existe como imagen de referencia y lo que la organización se plantea con su sitio de memoria.

#### Ficha 5.

| ¿Qué es lo que hay que crear/agregar? | ¿Qué es lo que hay que reducir? | ¿Qué es lo que hay que eliminar? | ¿Qué es lo que hay que aumentar? |
|---------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|                                       |                                 |                                  |                                  |

#### Elaboración de la filosofía de la organización: ¿Dónde queremos ir?

En este segundo momento, lo que ponemos en el centro es justamente el sentido de las agrupaciones para dirigir el quehacer que desean alcanzar en el futuro. La pregunta clave es: ¿Dónde queremos ir? :

- La definición de una **visión** de quienes gestionarán un sitio de memoria como agrupación.
- La definición de una **misión** de quienes gestionarán un sitio de memoria como agrupación.
- La definición de **objetivos estratégicos o campos de actuación** de las organizaciones que gestionarán un sitio de memoria.

Figura 1. La filosofía de la organización

### Esquema general ¿dónde queremos ir?



## Visión

La visión es una declaración de cómo se ve la organización en un futuro, de **un estado deseado**. Por lo tanto, es aquello que marca el rumbo o camino de la organización. Esta debe ser: realista, concisa, retadora y también motivante.

Algunos ejemplos de visión en sitios de memoria, surgidos a partir de la elaboración de sus planes de gestión, son las siguientes:

### Memorial Paine, un lugar para la memoria

Contribuir al desarrollo de una cultura democrática en la sociedad chilena, en base al pleno respeto y ejercicio de los derechos humanos

### Parque por la Paz Villa Grimaldi

Institución de derechos humanos constituida en referente nacional e internacional en la recuperación, preservación y transmisión de las memorias vinculadas al terrorismo de Estado y a la promoción de una cultura de los derechos humanos a través de la gestión de los bienes patrimoniales asociados al sitio, la pedagogía de la memoria, la gestión cultural y el trabajo colaborativo con organizaciones afines

### Londres 38, Espacio de Memorias

Participar de la construcción de una sociedad y un Estado efectivamente democráticos, que garanticen y promuevan el respeto y ejercicio de los derechos humanos, en armonía con su entorno

## 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.

Algunos ejemplos de misión en sitios de memoria, surgidos a partir de la elaboración de sus planes de gestión, son las siguientes:

### Memorial Paine, un lugar para la memoria

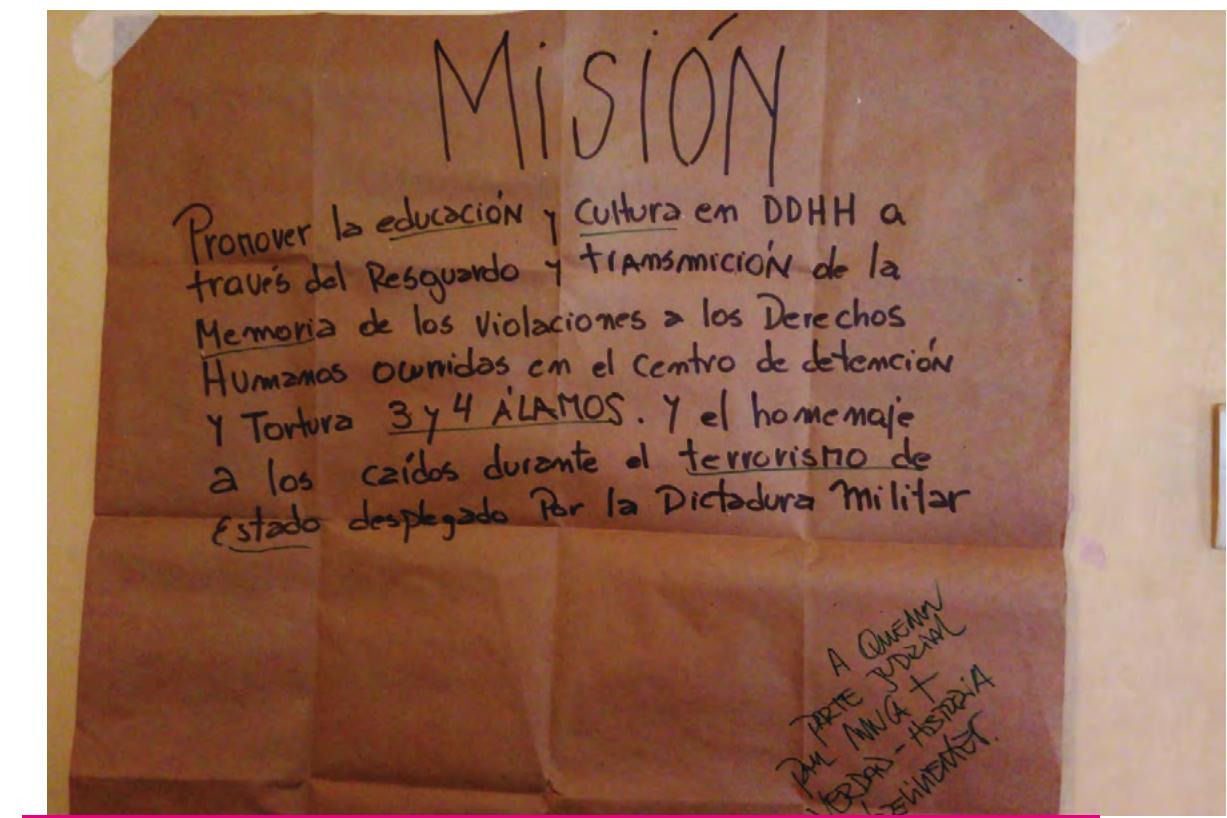
Promover la memoria colectiva y los derechos humanos fortaleciendo la participación social y desarrollo cultural de la comunidad de Paine

### 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.



Construcción participativa de planes de gestión con la Corporación 3 y 4 Álamos un Parque por la Paz, la Memoria y la Justicia, región Metropolitana, año 2018.



#### Ejercicio 4: La filosofía de la organización

El siguiente ejercicio tiene como propósito que la organización elabore su visión y misión a partir de la creación de una imagen de la organización a futuro y preguntas acerca de sus propósitos.

##### Instrucciones:

- Escoja a un moderador o moderadora que se encargue de leer las instrucciones y llevar el control del tiempo de trabajo
- Arme grupos para trabajar de un máximo de 6 y un mínimo de 3 personas

Deje a disposición de cada grupo materiales de papelería (hojas, revistas, papelógrafos, lápices, etc.) y/o alguna plataforma web de trabajo colaborativo que permita incorporar imágenes, dibujos, etc. Ejemplo de esto último es la aplicación gratuita Jamboard, una pizarra digital que permite colaborar en tiempo real utilizando el navegador web.

##### Primer momento:

- Cada grupo deberá elaborar un dibujo colectivo (puede ser con fotos, recortes, lápices, etc.) sobre cómo imagina a la organización o sitio de memoria funcionando a futuro (en 10 años, por ejemplo) y qué cosas se imagina que estaría haciendo esa organización.

##### Segundo momento:

- En reunión plenaria, cada grupo debe compartir sus dibujos. Luego, basándose en estos, deben responder en conjunto las siguientes preguntas para construir, primero una frase correspondiente a la misión de la organización y luego otra frase correspondiente a la visión de esta:

|  |  |
|--|--|
| ¿Quiénes somos?  |  |
| ¿Para qué existimos?   |  |
| ¿Qué nos inspira o nos mueve a hacer esto?                   |  |
| ¿Qué falta en el mundo si no existimos?                      |  |
| ¿De qué preocupaciones nos hacemos cargo? ¿De quiénes?       |  |
| ¿Qué nos define, diferencia y/o caracteriza ante el mundo?   |  |
| <b>NUESTRA MISIÓN</b>  |  |
| ¿Cómo queremos vernos como organización? De aquí a "X" años. |  |
| ¿Qué nos gustaría que se dijera de nuestra organización?     |  |
| ¿En qué queremos ser sobresalientes?                         |  |
| <b>NUESTRA VISIÓN</b>  |  |

## Objetivos estratégicos y campos de actuación

Los objetivos estratégicos son los fines o metas que una organización pretende alcanzar. Algunas posturas identifican los objetivos estratégicos con los objetivos generales. Están basados en la visión, la misión y los valores de una organización y condicionan las acciones que se llevarán a cabo. **La finalidad de los objetivos estratégicos es ofrecer directrices o pautas de actuación encaminadas a la mejora de la actividad y el cumplimiento de productos esperados, metas e indicadores de una organización.** Se considera un paso previo para la elaboración de objetivos operacionales.

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

En el modelo que estamos proponiendo usaremos el concepto de **Campos de actuación del plan de gestión de sitios de memoria**, grandes áreas de trabajo que buscan dar un nuevo estatus al plan de gestión dentro de la estructura organizacional del sitio de memoria pues posibilitarán abordar un trabajo en red que comprometa el actuar colaborativo entre la organización, la comunidad o localidad donde se encuentra, y la institucionalidad estatal que genera compromisos públicos con ellos.

Algunos ejemplos de campos de actuación y objetivos en sitios de memoria, surgidos a partir de la elaboración de sus planes de gestión, son los siguientes:

| Sitio                                    | Campos de actuación  | Objetivos  |
|--|--|--|
| Memorial Paine, Un lugar para la Memoria | Investigación, generación de conocimiento y difusión de contenidos | Generar conocimientos sobre los procesos de transformación social, la represión y violación a los derechos humanos en Paine que no contribuyan a crear conciencia sobre los derechos humanos y la memoria. Rescatar y visibilizar el patrimonio local de Paine relacionado a los procesos de transformación social, la represión y violación a los derechos humanos. |
| Verdad y justicia                        |  | Impulsar acciones por la verdad, la justicia y la condena a las violaciones a los derechos humanos.  |
| Educación y visitas guiadas              |  | Promover la educación en derechos humanos y memoria.   |
| Redes y Extensión                        |  | 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.   |
| Gestión Sustentable                      |  | Dar sustentabilidad al Memorial de Paine a través de una gestión que fomente la participación de la comunidad local.   |

| Sitio                          | Campos de actuación                       | Objetivos  |
|--------------------------------|---|--|
| Londres 38, Espacio de Memoria | Gestión y administración                  | Dar sustentabilidad a Londres 38 a través de la gestión participativa, transparente y que garantice la continuidad del proyecto.   |
|                                | Contenidos                                | Generar conocimiento sobre las características y condiciones 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.                        |
|                                | Memorias                                  | Contribuir a la verdad, justicia y reparación, respecto de los crímenes de la dictadura.   |
|                                | Difusión y comunicación                   | Difundir Londres 38, como espacio de memorias, sus intereses y actividades; comunicar los conocimientos desarrollados y promover la transmisión de las memorias relacionadas.  |
|                                | Redes                                     | 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. |
|                                | Plataforma digital                        | Gestiona el archivo digital y el sitio web de Londres 38, a disposición para la consulta y difusión de recursos y documentos sobre el quehacer y áreas de interés de Londres 38.   |
|                                | Recuperación arquitectónica y museografía | Recuperación y normalización integral de la casa como soporte de memoria, considerando lo necesario para su integridad física y develamiento de las huellas del pasado, es relevante para la apertura del espacio a la comunidad bajo estándares de seguridad óptimos.   |



Proyecto en el marco de los 40 años de conmemoración de Lonquén, año 2019.



## Ejercicio 5: Objetivos y campos de actuación

El siguiente ejercicio tiene como propósito que la organización defina sus campos de actuación y objetivos.

### Instrucciones:

- Escoja a un moderador o moderadora que se encargue de leer las instrucciones y llevar control del tiempo de trabajo.
- Organice grupos para trabajar de un máximo de 6 y un mínimo de 3 personas.

### Primer momento:

- Revise los grandes campos de actuación del listado que le proporcionamos a continuación.

| Campo de actuación                   | Definición | Objetivo |
|--------------------------------------|------------|----------|
| Cultura, arte y DD.HH.               |            |          |
| Patrimonio Memoria y DD.HH.          |            |          |
| Investigación y DD.HH.               |            |          |
| Difusión, extensión y DD.HH.         |            |          |
| Participación, organización y DD.HH. |            |          |
| Proyectos, programas y DD.HH.        |            |          |
| Otro (indique)                       |            |          |

- Elija de entre ellos los que se relacionan de mejor manera con la misión, visión y valores de la organización.
- Cree nuevos campos si no le identifican los propuestos.



### Segundo momento:

- Defina brevemente el sentido de los campos de acción seleccionados.
- Defina un objetivo general para aquellos campos de acción que ha seleccionado.

### Plan de Trabajo: acciones y actividades

Las actividades emanan de cada campo de actuación previamente definido. Cada campo requiere varias actividades asociadas a ella.

Por ejemplo, en el campo de acción "archivo", es necesario desarrollar diversas actividades, tales como:

1. Identificación y catastro de documentación asociadas al sitio.
2. Adquisición o recepción de fondos documentales.
3. Organización documental (clasificación, ordenación y descripción).
4. Digitalización.
5. 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.

### Ejercicio 6: Plan de trabajo

El siguiente ejercicio tiene como propósito generar un plan de trabajo por cada uno de los campos de actuación definidos en el ejercicio 5.

#### Instrucciones:

- Escoja a una moderadora o moderador para leer las instrucciones y llevar el tiempo de trabajo.
- Organice grupos para trabajar de un máximo de 6 y un mínimo de 3 personas.

#### Primer momento:

- Liste las actividades y acciones que configuran cada campo de actuación.

#### Segundo momento:

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

| Campo de acción 1: |        |          |              |
|--------------------|--------|----------|--------------|
| ACTIVIDADES        | PLAZOS | RECURSOS | RESPONSABLES |
|                    |        |          |              |
|                    |        |          |              |
|                    |        |          |              |
|                    |        |          |              |
|                    |        |          |              |

### Evaluación, monitoreo y participación en la gestión de Sitios de Memoria

Para que un plan de gestión tenga éxito, es necesario que el cumplimiento de las actividades sea monitoreado y evaluado a través de un **sistema de seguimiento** que provea información sobre el cumplimiento del plan, 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.

Sin embargo, la gestión de los sitios de memoria debe disponer de uno o más mecanismos que le permitan evaluar su gestión, pero también mejorar, cualificar y/o cambiar el quehacer que desarrolla. **Una estrategia de real importancia es disponer de sistemas de consulta y participación.**

En ese campo, existen muchas técnicas e instrumentos que permiten conocer la opinión o juicio de los actores que son parte de la organización de derechos humanos, de las organizaciones que la acompañan y de la comunidad que participa activamente en el sitio de memoria en cualquiera de los campos de actuación que están a disposición del uso y puesta en valor de la comunidad.

Este sistema busca establecer el **nivel de adhesión de la comunidad**, su participación y genera espacios para mejorar o enriquecer el plan de gestión del sitio de memoria de acuerdo con los **intereses y expectativas** de los actores y de las instituciones sociales y públicas que lo acompañan; y lo más importante, puede generar más participación en la ciudadanía.

Al menos podemos distinguir tres tipos de participación en este contexto:

- **Informativa:** cumple con el propósito de transparentar la toma de decisiones y los procesos realizados al interior de las organizaciones que gestionan Sitios de Memoria, poniendo a disposición de las y los actores sociales la mayor cantidad de información posible.
- **Consultiva:** su objetivo es recopilar las preferencias, opiniones y recomendaciones de los actores sociales y sus organizaciones, acerca de una nueva política, una decisión o un programa específico del plan de gestión del sitio de memoria.
- **Vinculante.** El proceso participativo debería formar parte integral de las orientaciones de las organizaciones que gestionan el Sitio de Memoria, de modo que un tipo de participación vinculante respecto de

cualquiera de sus esferas de desarrollo no puede ni debe desestimar la opinión de aquellos que han sido convocados a participar en ese carácter.

A continuación, presentamos una tabla con diversos instrumentos y sus características:

**Tabla 2.** Instrumentos para la participación

| Instrumento<br>Características | Asambleas  | Reuniones de<br>deliberación | Cuenta pública<br>participativa | Plataformas<br>digitales | Consultas  | Diálogos<br>ciudadanos o<br>comunitarios | Encuentros<br>regionales,<br>nacionales |
|--------------------------------|------------|------------------------------|---------------------------------|--------------------------|------------|--|---|
| Carácter                       | Consultiva | Vinculante                   | Informativa                     | Informativa              | Consultiva | Informativa                              | Consultiva                              |
| Modalidad                      | Presencial | Presencial                   | Presencial                      | Virtual                  | Presencial | Presencial                               | Presencial                              |
| Representación                 | Mixta      | Individual                   | Mixta                           | Individual               | Individual | Mixta                                    | Mixta                                   |

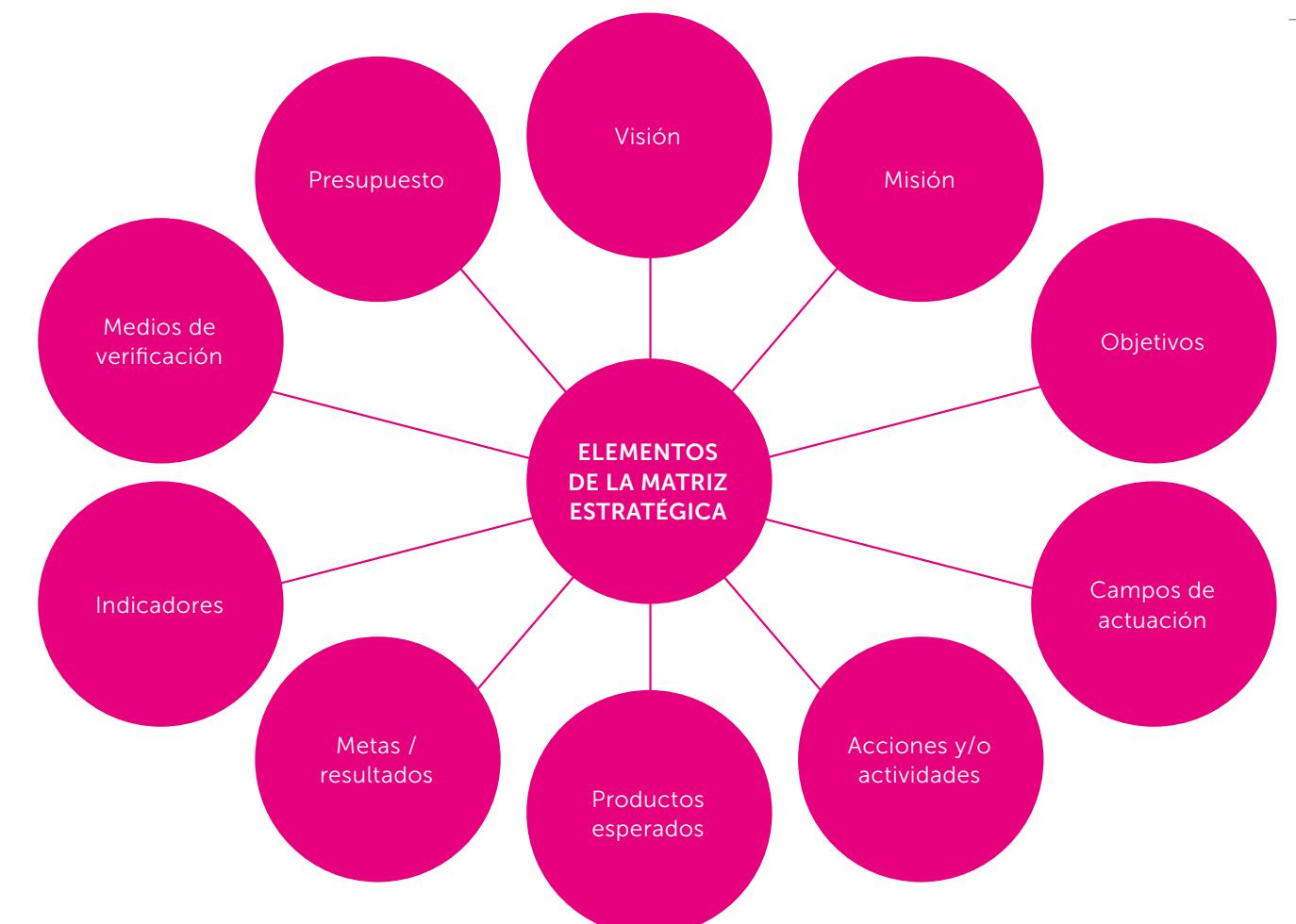
La ciudadanía activa requiere de un Estado social orientado a proteger y atender los derechos de las personas, no solo a reconocer los derechos políticos y sociales, sino también a proteger y a garantizar su ejercicio. Un enfoque tal implica una cultura política dirigida a promover nuevas maneras de orientar, racionalizar y canalizar la acción social, en donde la participación social tiene que tener un lugar central para corresponsabilizarse.

### Matriz estratégica para los planes de gestión de sitios de memoria

Los planes de gestión de sitios de memoria son, finalmente, un documento que se traduce en una matriz estratégica operacional que contiene y sistematiza, para el campo de actuación seleccionado por la organización, un conjunto de acciones y decisiones cuya normativa y direccionalidad estará destinada a impactar en el propósito que la organización de derechos humanos que gestiona este plan y se ha propuesto lograr. **Se traduce en grandes lineamientos estratégicos, normativos, de gestión y planificación, en el cual la organización vierte su esencia respecto de su función social, educativa, cultural, política y pública.** Por tanto, es una herramienta de planificación que permite trazar un horizonte en esta materia, en conjunto con los actores que participan.

La matriz estratégica es la que acciona una planificación, es decir, **es la estrategia diseñada para lograr los objetivos propuestos.** Las matrices estratégicas pueden ser de diferentes niveles de complejidad, sin embargo, todas deben contener al menos los siguientes elementos:

**Figura 3.** Elementos de la matriz estratégica



A continuación, presentamos una **plantilla de matriz estratégica operativa** para los planes de gestión en sitios de Memoria.

## Matriz estratégica operativa para los planes de gestión de sitios de memoria

Cuaderno pedagógico de la sistematización  
proceso formativo especializado en herramientas  
gestión para espacios sostenibles de memoria

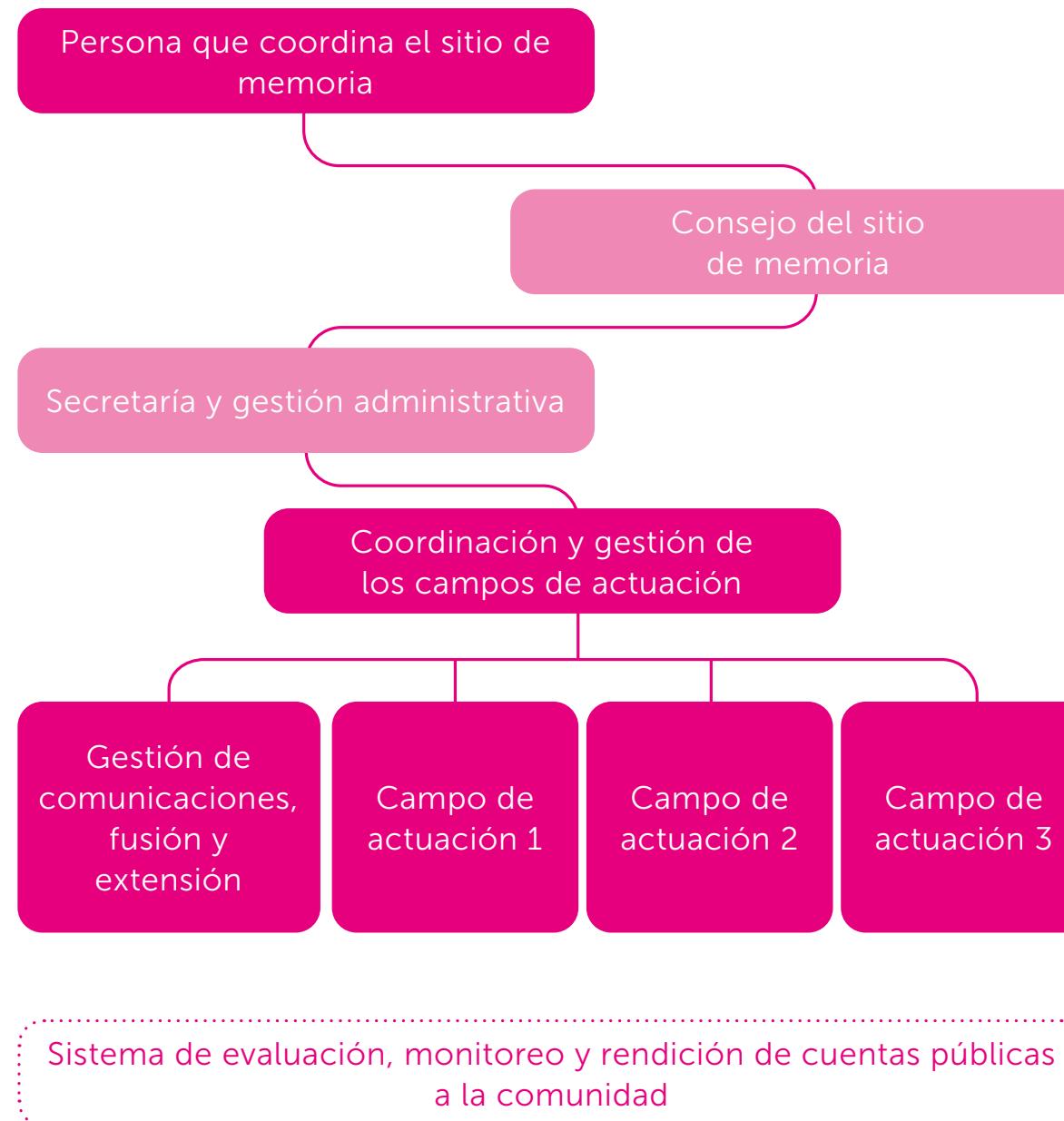
306

## Planes de gestión en sitios de memoria

307

Por otro lado, para desarrollar un plan estratégico de gestión de un Sitio de Memoria, proponemos la siguiente estructura funcional para la organización:

**Figura 4.** Estructura funcional para la organización



## 6. Bibliografía

- Alegría, L. y Uribe, N. (2014). *Guía metodológica para la gestión de Sitios de Memoria en Chile*. Santiago de Chile: Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi. .
- Alza, C. "El enfoque basado en derechos: ¿Qué es y cómo se aplica a las políticas públicas? Universidad Católica, Lima Perú. s/r.
- Ander-Eeg, E. (1991). *Introducción a la Planificación*. España: Ediciones Siglo XXI.
- Borja, C., García, P. e Hidalgo, R. (2011). *Enfoque basado en Derecho Humanos: evaluación e indicadores*. Barcelona: Red De Derechos.
- Dirección de Presupuesto (s/f). *Guía Metodológica: Planificación Estratégica en los Servicios Públicos*. Santiago: Dirección de Presupuesto, Gobierno de Chile. Disponible en: [www.dipres.gob.cl/594/articles-22431docpdf.pdf](http://www.dipres.gob.cl/594/articles-22431docpdf.pdf)
- Fundación ITAU(2014). *Guía de planificación estratégica para organizaciones sociales y culturales*. Disponible en: [http://www.fundacionitau.org.py/Content/Gacetillas/Gacetilla\\_130669740000000000\\_5526.pdf](http://www.fundacionitau.org.py/Content/Gacetillas/Gacetilla_130669740000000000_5526.pdf)
- 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), pp.225-248. Disponible en [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1851-17322012000100013&lng=es&nrm=iso&tlang=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1851-17322012000100013&lng=es&nrm=iso&tlang=es)
- Gobierno de Chile. "Ley N° 20.500 Sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública". Publicada en el Diario Oficial el 16 de febrero de 2011.
- Instituto Políticas Públicas en Derechos Humanos-Mercosur IPPDH (2012). *Principios fundamentales para las Políticas Públicas sobre Sitios de Memoria*. Recuperado de <https://www.ipdh.mercosur.int/principios-fundamentales-para-las-politicas-publicas-en-materia-de-sitios-de-memoria/>
- Interarts (2012). *Guía de planificación estratégica*. Barcelona: Fundación Interarts. Disponible en <https://www.interarts.net/descargas/Gu%c3%ada%20de%20planificaci%c3%b3n%20estrat%c3%a9gica.pdf>
- Moser, C. (1995). *Planificación de género y desarrollo: teoría, práctica y capacitación*. Lima: Ediciones Flora Tristán.
- Naciones Unidas (1948). *Declaración Universal de Derechos Humanos*. Asamblea General de las Naciones Unidas en su Resolución 217 A (III).

Naciones Unidas (1987). *Convención contra la tortura y otras penas o tratos crueles, inhumanos o degradantes*. Asamblea General de las Naciones Unidas en su resolución 39/46. Recuperado de [www2.ohchr.org/spanish/law/cat.htm](http://www2.ohchr.org/spanish/law/cat.htm). 1987.

Naciones Unidas (1998). Planificación de género: Objetivos y obstáculos. *Género en el Estado. Estado del Género*. Ediciones de las Mujeres Nº27. Santiago: ISIS internacional.

Naciones Unidas (2006). *Convención Internacional para la protección de todas las personas contra las desapariciones forzadas*. Asamblea General Naciones Unidas. Recuperado de [www2.ohchr.org/spanish/law/disappearance-convention.htm](http://www2.ohchr.org/spanish/law/disappearance-convention.htm). 2006. **Recursos complementarios**

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/13529894981347631066OSFLenChileDiagnósticoactual.pdf](http://www.chiletransparente.cl/wp-content/files_mf/13529894981347631066OSFLenChileDiagnósticoactual.pdf)

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) (2015). *Manual de corporaciones y fundaciones municipales culturales*. Santiago: CNCA. Disponible en [https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2015/05/manual\\_corp\\_web.pdf](https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2015/05/manual_corp_web.pdf)

Corporación RedEAmérica (2014). *Guía de diagnóstico participativo y desarrollo de base*. Bogotá: RedEAmérica. Disponible en: [www.fundacionmerced.org.mx/publicacionesydesarrollodebase.pdf](http://www.fundacionmerced.org.mx/publicacionesydesarrollodebase.pdf) +

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](http://sociedadcivil.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/wp-content/uploads/2014/03/Manual_RegistroInstitucionesDonatarias.pdf)

Ministerio de Obras Públicas (2016). *Manual de Participación Ciudadana para Iniciativas del Ministerio de Obras Públicas*. Disponible en <https://www.repositoriodirplan.cl/xmlui/handle/20.500.12140/25909?locale-attribute=es>

Subsecretaría General de Gobierno (s.f.). *Procedimiento para la Obtención de Personalidad Jurídica*. Santiago: Ministerio Secretaría General de Gobierno.

UNIDAD DE CULTURA, MEMORIA Y DERECHOS HUMANOS  
SUBSECRETARÍA DE LAS CULTURAS Y LAS ARTES.  
MINISTERIO DE LAS CULTURAS, LAS ARTES Y EL PATRIMONIO

