

2014

GUÍA METODOLÓGICA
para la gestión de sitios de
memoria en Chile



Guía metodológica para la gestión de Sitios de
Memoria en Chile

Santiago de Chile, 2014

Edición y textos: Luis Alegría y Natalia Uribe

Imagen portada: Archivo Corporación Parque por la
Paz Villa Grimaldi

© Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi

© Alegría Luis – Uribe Natalia

Proyecto financiado por la Unión Europea en el
Proyecto: “Red de Sitios de Memoria para la
Promoción de los Derechos Humanos y el
Fortalecimiento de la Democracia”
(EIDHR/2011/268-847)

Índice

INTRODUCCIÓN	4
LA MEMORIA COMO FOCO DE GESTIÓN	5
POLÍTICAS DE MEMORIA Y DEL PATRIMONIO CULTURAL: ESTADO Y SOCIEDAD CIVIL	8
Iniciativas legales para la búsqueda de la verdad.....	8
Institucionalidad para la defensa de los Derechos Humanos en Chile.....	10
Principales Tratados Internacionales sobre Derechos Humanos.....	11
Institucionalidad Patrimonial en Chile en relación al campo de la memoria.....	13
Sobre los Monumentos Históricos es importante considerar que	14
SOCIEDAD CIVIL,.....	17
AMPLIANDO LOS HORIZONTES	17
LA FUNCIÓN SOCIAL DE UN SITIO DE MEMORIA	19
GESTIÓN DE LOS SITIOS DE MEMORIA.....	21
Diagnostico organizacional.....	21
Plan de gestión	22
Evaluación y seguimiento del plan de gestión	23
Estructura organizacional.....	24
Financiamiento.....	26
Bibliografía	28

INTRODUCCIÓN

Esta *Guía Metodológica para la Gestión de Sitios de Memoria en Chile*, pretender ser un instrumento de consulta y uso, más que un texto académico o de investigación, su objetivo es contribuir, con información básica y útil a la creación de nuevos sitios y la gestión eficaz de los sitios de memoria existente en el país. Se enmarca en el desarrollo del proyecto “Red de Sitios de Memoria para la Promoción de los Derechos Humanos y el Fortalecimiento de la Democracia” financiando por la Unión Europea entre los años 2012-2013, que fuera ejecutado por la Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi.

Desarrollar una red de sitios de memoria con la finalidad de promover los derechos humanos, fortalecer la gestión de los sitios como espacios de reflexión y conciencia colectiva, en torno a las graves violaciones a los derechos humanos y la falta de democracia durante la última dictadura militar, fueron los grandes objetivos de este proyecto. La idea como propósito a largo plazo era la generación de aprendizajes en temas estratégicos para el desarrollo de los sitios: gestión institucional, gestión patrimonial, pedagogía de la memoria, educación en derechos humanos y acciones de reparación simbólica.

Este aprendizaje surge de la realización de talleres temáticos contemplados en el proyecto, más la implementación de micro proyectos a cargo de cada sitio, así como de talleres con expertos, encuentros locales, nacionales y la visita de un experto internacional. Además, el proyecto contempló la transferencia de experiencias y conocimientos de las organizaciones con mayores niveles de desarrollo a las con menores niveles en las distintas áreas de gestión institucional y gestión patrimonial, pero sobre todo en un ambiente de respeto y valoración de cada una de las experiencias, por cierto valorando a cada experiencia como única y especial.

Este instrumento de alguna forma es resultado de todo ese trabajo y experiencia, está dirigido en especial para aquellas personas, grupos, asociaciones, o colectividades que están iniciando procesos de recuperación, rescate y/o apropiación de lugares de memoria para transformarlos en sitios de memoria.

LA MEMORIA COMO FOCO DE GESTIÓN

La década de los años 70' y 80' se caracterizan en América Latina, por la emergencia de las dictaduras militares, regímenes de facto, definidos por la implementación del terrorismo de Estado, con las consecuentes graves y sistemáticas violaciones a los derechos humanos; las reformas estructurales en lo social y económico, con la implementación del modelo económico Neoliberal y un conjunto de políticas de carácter autoritario. Según Jelin (2003) será a partir de las preocupaciones políticas por la democracia de los nuevos movimientos sociales; del pensamiento sobre la ciudadanía y la constitución de la subjetividad ciudadana, abonados por la práctica política de lucha de los movimientos de derechos humanos; que se ha implantado en la región un nuevo marco interpretativo de la esfera pública, de la relación entre Estado y sociedad, y de los mecanismos y articulaciones entre el plano de las condiciones materiales, las instituciones, la subjetividad y el nivel simbólico-cultural.

“La memoria y el olvido, la conmemoración y el recuerdo, se tornan cruciales cuando se vinculan a acontecimientos traumáticos de carácter político y a situaciones de represión y aniquilación, cuando se trata de profundas catástrofes sociales y situaciones de sufrimiento colectivo. En lo individual, la marca de lo traumático interviene de manera central en lo que el sujeto puede y no puede recordar, silenciar, olvidar o elaborar. En un sentido político, las "cuentas con el pasado" (Jelin, 2003, pp. 10-11)

En términos de responsabilidades, reconocimientos y justicia institucional se combinan las urgencias éticas con las demandas sociales y morales.

Las tensiones entre la urgencia de recordar y recordar hechos dolorosos y los huecos traumáticos y las heridas abiertas constituyen a la vez el tema de investigación y uno de los mayores obstáculos para su propio estudio).

A continuación presentamos algunos de los conceptos claves con los cuales se busca comprender este nuevo marco social.

Cultura de la Memoria: La mayoría de los países que sufrieron genocidios durante el siglo XX, atravesaron luego procesos de transición que involucraron discusiones sobre la construcción de memorias relativas a lo ocurrido, que dieron lugar a una verdadera cultura de la memoria, materializada en una proliferación de homenajes, monumentos, placas, museos, e incluso obras literarias y artísticas dirigidas a evocar el recuerdo y construir memorias colectivas de los sucesos traumáticos.

Memorialización: Adaptando lo formulado por Feld (2011) es posible definir que esta noción da cuenta de un enfoque procesual del ejercicio tanto individual como colectivo de la memoria, con un fuerte énfasis reivindicativo que enmarcaría una serie de iniciativas tendientes a la recuperación de la memoria, siendo sus variadas acciones: recuperar- un espacio que fue enajenado de sus funciones iniciales por la dictadura al instalar allí centros clandestinos de detención, tortura y exterminio;

“-expropiar- de las manos de los perpetradores (o de las instituciones que siguieron funcionando allí, muchas veces vinculadas con las fuerzas represivas) un lugar que debería dedicarse a homenajear a las víctimas y servir para recordar lo acontecido; -rescatar- de la destrucción, ya sea la que voluntariamente fue afectada por los responsables de los crímenes como aquella debida al desgaste del tiempo –los restos materiales de aquellas edificaciones; -salvaguardar- las huellas que aún pueden observarse para que sirvan como pruebas en

los juicios por crímenes de lesa humanidad; -señalar- el sitio y -mostrar- a los vecinos la historia teñida de sangre de esos lugares incluidos en la aparente “normalidad” de la trama urbana; -abrir- el espacio para un uso público y comunitario; -operar- como vehículos en la tarea de transmisión de la memoria hacia las próximas generaciones; -resignificar y -transformar- ese lugar de muerte en un espacio que alberga nuevos proyectos vitales, creativos, artísticos y culturales” (Feld, 2011: 13).

Recuperación: esta noción, en el campo de la memoria, no alude a la idea de recobrar algo que se poseía y se perdió, ya que la mayoría de los actuales sitios de memoria, no tenían previamente a su funcionamiento como centros clandestinos de detención, un uso público y memorial como el que se intenta lograr mediante las acciones de “recuperación” (Feld, 2011).

-Calificación: “En el registro memorial... un proceso social de calificación, consiste en identificar el gesto fundador -y su sentido- mediante el cual actores de memoria -ya sea que representen poderes públicos, ciudadanos (agrupados o no en colectivos) o víctimas - hacen de un lugar el sitio emblemático de una historia de la que deciden conmemorar un aspecto. Así como en un marco judicial, la calificación de un hecho permite aplicar al autor una sanción correspondiente, el hecho de nombrar un lugar los inscribe de manera particular en una historia y permite a quienes (antiguas víctimas o sus representantes, políticos, miembros de asociaciones...) se encargan de su dimensión conmemorativa atribuirle un régimen de valores y una semántica” (Fleury y Walter, 2011, p. 23).

-Descalificación: responde a una fase de desgracia en la que el lugar puede caer en el olvido si los valores que representa no corresponden a lo que se espera en ese momento” (Fleury y Walter, 2011, p. 24).

-Patrimonio Cultural de la memoria: Todo objeto o concepto que se considera dotado de valor estético, histórico, científico o espiritual (ICOM, 2012). Durante mucho tiempo en el patrimonio cultural se contaba la musealización de campos de batallas, lugares de muerte, la construcción de memoriales e incluso monumentos a los caídos, pero casi en todos estos casos, la acción de memorialización y patrimonialización fue llevada a cabo por los vencedores, especialmente, Estados triunfadores e incluso perpetradores de violaciones de derechos humanos en pro de la gran causa nacional. El gran cambio opera con la concepción de una cultura de los derechos humanos que pone en el centro de los procesos de memorialización y patrimonio a las víctimas inocentes (Alegría, 2012).

-Patrimonio Cultural y DDHH: Según Ángel Cabeza, Secretario Ejecutivo del CMN (1994-2006), el tema de los derechos humanos y el patrimonio para el caso de Chile, surge de cuatro ejes: 1. La labor de los propios familiares de los detenidos desaparecidos que de manera temprana, sea en refugio del hogar o en espacios públicos donde era posible cautelaron su memoria. 2. Las instituciones nacionales y/o extranjeras que denunciaron tales hechos y promovieron los derechos humanos. 3. La construcción de memoriales impulsados por las organizaciones de derechos humanos y el Estado a partir de 1990. 4. La protección oficial como monumentos históricos de algunos lugares y edificaciones donde se realizaron tales crímenes.

-Sitio de memoria: Siguiendo los criterios del Instituto de Políticas Públicas en Derechos Humanos del Mercosur¹ (IPPDH), se consideran 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 las víctimas, sus familiares o las comunidades los asocian con esos acontecimientos, y que son utilizados para recuperar, repensar, y transmitir procesos traumáticos, y/o para homenajear y reparar a las víctimas.

-Sitio de Conciencia: por sitio de conciencia se debe considerar a sitios históricos que cumplen con los siguientes objetivos:

1. Interpretan la historia a través de sitios históricos.
2. Participan en programas que fomentan el diálogo sobre temas sociales apremiantes.
3. Promueven los valores democráticos y humanitarios como objetivo fundamental.
4. Brindan oportunidades para la participación colectiva en temas que se plantean en el sitio.

Para más información ver:
www.sitesofconscience.org

-Monumento Nacional: Para el caso de Chile, los MN están definidos en sus categorías según la Ley N° 17.288, “Ley de Monumentos Nacionales”: son monumentos nacionales y quedan bajo la tuición y protección del Estado, los lugares, ruinas, construcciones u objetos de carácter histórico o artístico; los enterratorios o cementerios u otros restos de los aborígenes, las piezas u objetos

antropo-arqueológicos, paleontológicos o de formación natural, que existan bajo o sobre la superficie del territorio nacional o en la plataforma submarina de sus aguas jurisdiccionales y cuya conservación interesa a la historia, al arte o a la ciencia; los santuarios de la naturaleza; los monumentos, estatuas, columnas, pirámides, fuentes, placas, coronas, inscripciones y, en general, los objetos que estén destinados a permanecer en un sitio público, con carácter conmemorativo. Su tuición y protección se ejercerá por medio del Consejo de Monumentos Nacionales, en la forma que determina la presente ley”. Según dicha ley encontramos las categorías de: Monumentos históricos, Zonas típicas, Santuarios de la naturaleza, Monumentos públicos y Monumentos arqueológicos.

Para más detalles ver: Plaza y Fabres (2008) Manual Ciudadano de protección de Monumentos Nacionales, Santiago de Chile.

-Museo: Según el Consejo Internacional de Museos (ICOM), el museo es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público que adquiere, conserva, estudia, expone y transmite el patrimonio material e inmaterial de la humanidad y de su medio ambiente con fines de educación y deleite (2007).

Museo de sitio: Según ICOM (1982) es un museo concebido y organizado para proteger un patrimonio natural y cultural, mueble e inmueble, conservado en su lugar de origen, allí donde este patrimonio ha sido creado o descubierto.

Derechos Humanos: “DDHH son aquellos derechos civiles y políticos, económicos, sociales y

¹Para más detalles ver IPPDH-Mercosur: *Principios fundamentales para las Políticas Públicas sobre Sitios de Memoria*. 2012

culturales, inherentes a las personas así como aquellas condiciones y situaciones indispensables reconocidos por los Estados a todos sus habitantes sin ningún tipo de discriminación para llegar a un proyecto digno” (Alornos, et al., 2007, pp. 35-36).

Educación en Derechos Humanos (EDH): El concepto de EDH se refiere a un campo pedagógico con diferentes avances según las diversas realidades nacionales. También puede ser considerada como una estrategia educativa, que articula los campos de las ciencias sociales y lo jurídico con la educación.

Según Johansson existen tres dimensiones de la EDH. La educación sobre los DDHH, 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 DDHH, 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 DDHH, 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, 2010).

POLÍTICAS DE MEMORIA Y DEL PATRIMONIO CULTURAL: ESTADO Y SOCIEDAD CIVIL

Con el retorno a la Democracia se inicia en Chile un proceso marcado por el pasado dictatorial, donde el Estado comienza a hacerse cargo de las violaciones sistemáticas a los derechos humanos cometidos

entre el 11 de septiembre de 1973 y el 10 de marzo de 1990.

El objetivo fundamental es esclarecer la verdad de lo sucedido, identificar y reconocer a las víctimas, tanto a desaparecidos y ejecutados políticos como a las víctimas de violencia y prisión política, estableciendo políticas de reparación.

El Estado tiene el deber de garantizar el acceso a la justicia, y construir por la vía institucional, política y cultural garantías para la no repetición, para que esto no vuelva a ocurrir jamás.

Bajo los pilares de Verdad, Justicia y Reparación se han promovido diversas iniciativas legales e institucionales por parte de los gobiernos democráticos.

Iniciativas legales para la búsqueda de la verdad

Informe Rettig

Con el objetivo de contribuir al esclarecimiento de las principales violaciones de los derechos humanos cometidas entre el 11 de septiembre de 1973 y el 11 de marzo de 1990, el Decreto Supremo N° 355 de 25 de abril de 1990 creó la Comisión Nacional de Verdad y Reconciliación, comisión que en 1991 entregó el informe que establece la recepción de 3.550 denuncias, de las cuales se consideraron 2.296 como casos calificados. Este informe es conocido como Rettig (Corporación Nacional de Reparación y Reconciliación, 1996a).

Puede leer el informe Rettig en este vínculo:
http://www.ddhh.gov.cl/ddhh_rettig.html

Informe sobre calificación de víctimas de violaciones de derechos humanos y de la violencia política.

La Ley 19.123 del 8 de febrero de 1992 creó la Corporación Nacional de Reparación y Reconciliación y le encomendó, como una de sus tareas, calificar la posible condición de víctimas de aquellas personas respecto de las cuales a la Comisión Nacional de Verdad y Reconciliación (Comisión Rettig) no le fue posible formarse convicción o cuyos casos no alcanzó a examinar por falta de antecedentes suficientes.

La Corporación recibió 1.200 denuncias, de las cuales 899 fueron consideradas como casos calificados de violaciones a los derechos humanos, los que sumados a los casos calificados por el Informe de la Comisión Nacional de Verdad y Reconciliación, da un total de 3.195 casos calificados. Los resultados del trabajo de la Corporación Nacional de Reparación y Reconciliación quedaron plasmados en el Informe sobre Calificación de Víctimas de Violaciones de Derechos Humanos y de la Violencia Política (Corporación Nacional de Reparación y Reconciliación, 1996b).

Puede leer en profundidad este informe visitando:
http://www.ddhh.gov.cl/informes_cnrr.html

Informe Valech

El 11 de noviembre de 2003, fecha en la cual se publicó en el Diario Oficial el Decreto Supremo (Interior) N° 1.040 el cual creaba la “Comisión Nacional sobre Prisión Política y Tortura”. Esta comisión respondió a la demanda de los sobrevivientes de prisión política y tortura, quienes

hasta entonces no habían sido reconocidos como víctimas.

Con esta comisión se pretende reconocer y reparar a las víctimas de tortura. A través de varias fases se fue recopilando información sobre los múltiples casos de violaciones a los derechos humanos.

En el año 2011 la comisión finaliza sus funciones, entregando al Presidente Sebastián Piñera el informe que acredita 30 casos de Detenidos Desaparecidos y Ejecutados Políticos y 9.795 de personas que sufrieron Prisión Política y Tortura (Comisión Nacional sobre Prisión Política y Tortura, 2011).

Puede leer en profundidad este informe visitando:
<http://www.derechoshumanos.net/paises/America/derechos-humanos-Chile/informes-comisiones/Informe-Comision-Valech.pdf>

Medidas compensatorias

Como resultado de los informes antes mencionados se han establecido distintas medidas compensatorias para las víctimas de violaciones a los derechos humanos ocurridas en dictadura y sus familias. El Instituto Nacional de Derechos Humanos ha elaborado una "Cartilla Informativa: Beneficios Establecidos por Ley a las Víctimas y Familiares de Violaciones ocurridas durante la Dictadura" (INDH, s/f a) que tiene como finalidad que dichas víctimas conozcan sus derechos y puedan exigirlos.

Puede leer en profundidad esta cartilla visitando:
<http://bibliotecadigital.indh.cl/handle/123456789/96>

Institucionalidad para la defensa de los Derechos Humanos en Chile

En la búsqueda de la no repetición de los hechos de des humanidad cometidos en Chile por la vía institucional se han constituido desde diferentes organismos públicos programas asociados a la defensa incansable de los derechos humanos.

Ministerio del Interior y Seguridad Pública – Programa de Derechos Humanos

Tiene como misión contribuir al esclarecimiento de la verdad y avanzar en la promoción del respeto a los derechos humanos prestando asistencia legal y social a los familiares de detenidos desaparecidos y ejecutados políticos calificados como víctimas de violaciones a los derechos humanos por la Comisión Nacional de Verdad y Reconciliación y por su sucesora, la Corporación Nacional de Reparación y Reconciliación.

El Programa fue creado por el Decreto Supremo N° 1.005 del Ministerio del Interior, de 1997, bajo la dependencia de la Subsecretaría del Interior, y precede a la Corporación Nacional de Reparación y Reconciliación, que dejó de tener existencia legal el 31 de diciembre de 1996.

Con la entrada en vigencia de la Ley N° 20.405, en diciembre de 2009 se le otorgó al Programa nuevas facultades que le permiten aumentar su rango de acción. De este modo puede ejercer todas las acciones legales que sean necesarias para el cumplimiento de su función, incluida la de presentar querrelas en casos de secuestro o desaparición forzada y de homicidio o ejecución sumaria.

La función jurídica del Programa de Derechos Humanos se realiza en conjunto con el mandato legal de prestar asistencia social a los familiares de las víctimas y fomentar una cultura de respeto a los Derechos Humanos impulsando, difundiendo y apoyando acciones de orden cultural y educativo.

Para mayor información sobre este programa visite: <http://www.ddhh.gov.cl/index.html>

Ministerio de Salud – Programa PRAIS

PRAIS es un programa del Ministerio de Salud que responde al compromiso asumido por el Estado con las víctimas de las violaciones a los derechos humanos como una medida compensatoria.

Las personas que forman parte de este programa tienen derecho a la gratuidad de las prestaciones médicas que se otorgan en todos los establecimientos de salud de la red asistencial, ya sean consultorios u hospitales públicos a nivel nacional. En ellos pueden acceder a toda la oferta de atención programática que otorga el sector, como Plan AUGE, Ley de urgencia, entre otras.

Los objetivos de PRAIS son:

- “ Contribuir a mejorar la calidad de vida de personas del programa PRAIS;
- Tratar las patologías en salud física y mental detectadas en las personas que vivenciaron hechos de violación a los Derechos Humanos;

- Disminuir la prevalencia de las consecuencias en salud física y mental derivadas de los hechos de vulneración a sus Derechos Humanos;
- Contribuir a generar una cultura de respeto a los Derechos Humanos” (Ministerio de Salud, s/f).

Para mayor información sobre PRAIS visitar:
http://prais.redsalud.gob.cl/?page_id=36

los derechos humanos en todas sus dimensiones; y

- Asesorar y cooperar con organismos públicos y de la sociedad civil, nacionales e internacionales, en la promoción, protección y vigencia de los derechos humanos” (INDH,s/f b).

Para mayor información visitar sobre INDH:
<http://www.indh.cl/>

Instituto Nacional de Derechos Humanos (INDH)

En el año 2009 se promulgo la Ley 20.405, que crea el Instituto Nacional de Derechos Humanos, como una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

La misión del INDH es:

“cautelar y promover la plena vigencia de los derechos humanos en Chile. En su calidad de institución de la república le corresponde observar, informar e intervenir en la defensa de los derechos humanos amenazados o vulnerados, como así mismo impulsar la construcción de una cultura que los reconozca y promueva en todos los ámbitos de la vida nacional” (INDH,s/f b)

Los objetivos del Instituto son:

- “Integrar en su actuar diversas perspectivas vinculadas a los derechos humanos en tanto universales, indivisibles e interdependientes;
- Articular a nivel nacional un sistema eficaz de seguimiento y defensa de los derechos humanos. Ampliar la comprensión social de

Principales Tratados Internacionales sobre Derechos Humanos

En materia de derecho internacional Chile ha ratificado los principales tratados en materia de Derechos Humanos, como también convenciones y protocolos. Entre los que se encuentra La Declaración Universal de Derechos Humanos (Naciones Unidas, 1948) que considera el desconocimiento y menosprecio de estos derechos es la causa que ha originado actos de barbarie ultrajantes, y que es esencial que sean protegidos por un régimen de derecho, a fin de que el hombre no se vea compelido al supremo recurso de la rebelión contra la tiranía y la opresión.

Resultan fundamentales en el camino hacia la no repetición de los hechos ocurridos en Chile en los años de la Dictadura la ratificación de la *Convención contra la Tortura y Otras Penas o Tratos Crueles, Inhumanos o Degradantes* (Naciones Unidas, 1987), en el caso chileno el quinto Informe periódico se envió al Comité contra la Tortura el año 2007, quien emitió sus observaciones finales de aquel informe año 2009.

Se entiende por tortura, según lo estipulado en el Artículo 1:

“todo acto por el cual se inflija intencionadamente a una persona dolores o sufrimientos graves, ya sean físicos o mentales, con el fin de obtener de ella o de un tercero información o una confesión, de castigarla por un acto que haya cometido, o se sospeche que ha cometido, o de intimidar o coaccionar a esa persona o a otras, o por cualquier razón basada en cualquier tipo de discriminación, cuando dichos dolores o sufrimientos sean infligidos por un funcionario público u otra persona en el ejercicio de funciones públicas, a instigación suya, o con su consentimiento o aquiescencia. No se considerarán torturas los dolores o sufrimientos que sean consecuencia únicamente de sanciones legítimas, o que sean inherentes o incidentales a éstas” (Naciones Unidas, 1987).

Y su Artículo 2 manifiesta que:

“Todo Estado Parte tomará medidas legislativas, administrativas, judiciales o de otra índole eficaces para impedir los actos de tortura en todo territorio que esté bajo su jurisdicción; en ningún caso podrán invocarse circunstancias excepcionales tales como estado de guerra o amenaza de guerra, inestabilidad política interna o cualquier otra emergencia pública como justificación de la tortura; y no podrá invocarse una orden de un funcionario superior o de una autoridad pública como justificación de la tortura” (Naciones Unidas, 1987).

El *Protocolo Facultativo de la Convención contra la Tortura y otros Tratos o Penas Cruelles, Inhumanos o Degradantes* (Decreto 340, 2009) que en Chile entró en vigor el año 2009, reafirmando que la tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes están prohibidos y constituyen violaciones graves de los derechos humanos y, como señala su Artículo 1, tiene como objetivo generar un “sistema de visitas periódicas a cargo de órganos internacionales y nacionales independientes a los lugares en que se encuentren personas privadas de su libertad, con el fin de prevenir la tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes” (Decreto 340, 2009).

A esto se suma la *Convención Internacional para la protección de todas las personas contra las desapariciones forzadas* entrado en vigor en Chile el año 2010, que como señala su Artículo 1 “Nadie será sometido a una desaparición forzada [y] en ningún caso podrán invocarse circunstancias excepcionales tales como estado de guerra o amenaza de guerra, inestabilidad política interna o cualquier otra emergencia pública como justificación de la desaparición forzada” (Naciones Unidas, 2006).

Para efectos de esta Convención se entiende por desaparición forzada:

“el arresto, la detención, el secuestro o cualquier otra forma de privación de libertad que sean obra de agentes del Estado o por personas o grupos de personas que actúan con la autorización, el apoyo o la aquiescencia del Estado, seguida de la negativa a reconocer dicha privación de libertad o del ocultamiento de la suerte o el paradero de la persona desaparecida, sustrayéndola a la protección de la ley” (Naciones Unidas, 2006).

En el ámbito cultural y patrimonial Chile también ha ratificado tratados importantes, entre los cuales destaca el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales; y la Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial ambas representan un gran paso hacia el respeto de los derechos culturales en el país, asumiendo que la cultura es un derecho humano inalienable que impregna todos los aspectos de la vida y es deber de los gobiernos establecer políticas culturales que garanticen el ejercicio de estos derechos.

Para leer estos y otros principales tratados internacionales en Derechos Humanos visite:
<http://bibliotecadigital.indh.cl/bitstream/handle/123456789/497/principales-tratados.pdf?sequence=1>

Institucionalidad Patrimonial en Chile en relación al campo de la memoria

En Chile la protección y resguardo del patrimonio cultural se encuentra en las facultades del Consejo de Monumentos Nacionales (CMN), de la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM) y el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA).

Consejo de Monumentos Nacionales

En el Chile actual y desde 1925, el Consejo de Monumentos Nacionales es el organismo público encargado de la protección y tuición del patrimonio cultural y natural amparado en la Ley 17.288 (1970), ver glosario.

Un listado de lugares vinculados a las violaciones de derechos humanos que son MN en la categoría de Monumento Histórico son:

- Hornos de Lonquén (1996)
- Sitio Histórico José Domingo Cañas (2002)
- Estadio Nacional (2003)
- Parque por la Paz Villa Grimaldi (2004)
- Nido 20 (2005)
- Londres 38 (2005)
- Patio 29 Cementerio general (2006)
- Campo de Concentración de Pisagua (2008)
- Campo de Concentración Isla Dawson (2010)

En el caso de los sitios de memoria pueden ser considerados como Monumentos Históricos que corresponden a “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” (Ley 17.288, Título III, Artículo 9).

A sí mismo es importante considerar que según el Artículo 10°.- “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” (Ley 17.288, Título III, Artículo 10).

Como ejemplo podemos citar la Declaratoria de Monumento Nacional del Parque por la Paz Villa Grimaldi: “Que si bien la casa y las instalaciones fueron demolidas, a través de evocadoras reconstrucciones e intervenciones artísticas se ha logrado perpetuar la memoria de los hechos ahí acontecidos, generando además un espacio de

reflexión [...] Declárase Monumento Histórico al Parque por la Paz Villa Grimaldi...” (CMN, 2004).

A su vez, los memoriales o monumentos conmemorativos, pueden constituirse en Monumentos Nacionales en su categoría de Monumentos Públicos, según el Artículo 17º.- “Son Monumentos Públicos y quedan bajo la tuición del Consejo de Monumentos Nacionales, las estatuas, columnas, fuentes, pirámides, placas, coronas, inscripciones y, en general, todos los objetos que estuvieren colocados o se colocaren para perpetuar memoria en campos, calles, plazas y paseos o lugares públicos” (Ley 17.288, Título IV, Artículo 17).

Si bien estos bienes quedan bajo la tuición del CMN, es importante recalcar la corresponsabilidad de otras autoridades en su conservación: Artículo 20º.- “Los Municipios serán responsables de la mantención de los Monumentos Públicos situados dentro de sus respectivas comunas. ..Los Intendentes y Gobernadores velarán por el buen estado de conservación de los Monumentos Públicos situados en las provincias y departamentos de su jurisdicción, y deberán dar cuenta al Consejo de Monumentos Nacionales de cualquier deterioro o

alteración que se produzca en ellos” (Ley 17.288, Título IV, Artículo 20).

Es posible encontrar un listado pormenorizado de los Monumentos Públicos en los actuales catastros como son el Registro de Obras de reparación simbólica elaborado por el Programa de Derechos Humanos en el 2001 y el listado de Memoriales de Derechos Humanos en Chile realizado por Flacso (2007).

Para el caso de sitios de memoria en la Región Metropolitana revisar:
 Piper, Isabel y Hevia, Evelyn, “Espacio y Recuerdo. Archipiélago de memorias en Santiago de Chile”, Editorial Ocho Libros, 2012.

Sobre los Monumentos Históricos es importante considerar que:

Solicitud...	Para solicitar...	Resguardo ...	Encaso de venta ...
<ul style="list-style-type: none"> •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. (Título III, Artículo 10). 	<ul style="list-style-type: none"> •La declaración de un monumento nacional hay que enviar una carta solicitud y los antecedentes del bien (expediente). Ocurre que muchos particulares no pueden siempre acopiar todos los antecedentes que se requieren, y en ese caso el Consejo de Monumentos Nacionales los debe proveer. 	<ul style="list-style-type: none"> •Los Monumentos Históricos quedan bajo el control y la supervigilancia del Consejo de Monumentos Nacionales y todo trabajo de conservación, reparación o restauración de ellos, estará sujeto a su autorización previa (Título III, Artículo 11). 	<ul style="list-style-type: none"> •En caso de venta o remate de un Monumento Histórico de propiedad particular, el Estado tendrá preferencia para su adquisición, previa tasación de dos peritos nombrados paritariamente por el Consejo de Monumentos Nacionales y por el propietario del objeto. (Título III, Artículo 15).

Fuente: Ley 17.288.

Por tanto un sitio de memoria puede ser un Monumento Histórico, en tanto lugar físico, histórico de los hechos, como son los casos del Parque por la Paz Villa Grimaldi (según lo establece el Decreto Exento 00264, del 27 de abril de 2004); y el caso de Londres 38 (según el Decreto

Exento 001413 del 4 de octubre de 2005), pero también puede ser un Monumento Público, en tanto memorial, como el caso de Paine, devenido de memorial en sitio de memoria.

Ver más en <http://www.memorialpaine.org/quienes-somos/corporacion/>

Además puede resultar que al interior de dichos recintos existan otros Monumentos, como memoriales, placas, inscripciones, etc., por eso el carácter a veces de multi- memoriales (Cáceres, 2010) de algunos de estos sitios.

Puede leer las Declaratorias de Monumentos Históricos en: <http://villagrimaldi.cl/wp-content/uploads/2011/07/Declaraci%C3%B3n-de-Monumento-Hist%C3%B3rico2.pdf> <http://www.londres38.cl/1934/w3-article-81593.html>

Aquí encontrará el Formulario guía para la solicitud de declaración Monumento Histórico: <http://goo.gl/zkaMDK>

Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos

La DIBAM tiene como misión “Promover el acceso, el conocimiento, la recreación y la apropiación permanente del patrimonio cultural y la memoria colectiva del país, para contribuir a la construcción de identidades y al desarrollo de las personas y de la comunidad nacional” (DIBAM, 2005).

Dentro de sus diferentes Unidades existe el Centro de Conservación y Restauración, el cual tiene como misión promover la conservación e investigación del patrimonio cultural en Chile.

Entre sus objetivos estratégicos destacan:

“Asesorar a instituciones y organizaciones nacionales relacionadas con el patrimonio cultural en materias de intervención, investigación y gestión; y Procurar el desarrollo sostenido del CNCR y de su personal, a fin de enfrentar adecuadamente la creciente demanda ciudadana en materias de conservación-restauración” (DIBAM, s/f).

Más información en: www.cncr.cl

Una de las acciones pioneras realizadas en alianza entre el CNCR y un sitio de memoria, Londres 38, es el trabajo realizado en el proyecto: “Baño detenidos/detenidas. Prospección exploratoria para la búsqueda, recuperación y análisis de evidencia cultural y biológica asociada a la ocupación del inmueble de Londres 38, con especial énfasis en el periodo septiembre 1973-septiembre 1974”. Este proyecto tenía como propósito buscar, recuperar y analizar evidencia cultural y biológica asociada a sus distintas fases de ocupación, con especial énfasis en el periodo en que funcionó como centro clandestino de detención, tortura y exterminio.

Las líneas de trabajo se articularon en torno a dos ejes: uno, la historia de la intervención, dos, huellas de violaciones de derechos humanos.

Ver más en http://londres38.cl/1937/articles-93589_recurso_1.pdf

Ministerio de Bienes Nacionales

Este Ministerio es el encargado de reconocer, administrar y gestionar el patrimonio fiscal de todos los chilenos y chilenas, además mantiene el catastro gráfico de la propiedad fiscal actualizado, y elabora, en conjunto con otros organismos del Estado, las políticas destinadas al aprovechamiento e incorporación del territorio fiscal para ponerlo al servicio del desarrollo económico, social y cultural del país.

Dentro de las políticas del Ministerio de Bienes Nacionales se encuentran los comúnmente llamados Comodatos que corresponden a contratos por el cual una parte entrega a otra gratuitamente una

especie, mueble o bien raíz, con la cláusula de restituir la misma especie una vez terminado el contrato. Existen tres tipos de Comodatos o Concesiones. Estas concesiones pueden resultar una herramienta clara y útil para la gestión de los sitios de memoria.

	Concesión Gratuita de corto y largo plazo	Concesión Onerosa Largo Plazo
¿En qué consiste?	A través de la concesión se otorga a la entidad beneficiaria, en forma gratuita, el derecho de uso y goce sobre un determinado inmueble fiscal, por un período establecido y para el cumplimiento de una finalidad específica. La concesión de uso a título gratuito se otorga sólo en casos excepcionales y por razones fundadas. Estas concesiones pueden ser de corto plazo (período de 1 hasta 5 años), o bien, pueden ser de largo plazo (período hasta 50 años).	La concesión de uso a título oneroso consiste en el otorgamiento de un derecho especial de uso y goce de un bien de dominio fiscal con un objetivo preestablecido, por un plazo determinado que no podrá exceder de 50 años, y por una renta que se pagará en forma anual. Las concesiones se adjudicarán a través de licitación pública o privada, nacional o internacional, o bien, en forma directa en casos debidamente fundados. Estas concesiones se otorgarán exclusivamente para la ejecución de algún proyecto específico, acorde a las aptitudes del terreno.
¿Dónde se realiza?	Este trámite se realiza exclusivamente en las Oficinas de la Secretaría Regional Ministerial de Bienes Nacionales, ubicadas en cada capital regional, o bien, en las Oficinas Provinciales de Bienes Nacionales, cuando proceda y según sea la ubicación del inmueble fiscal de su interés.	
¿A quién está dirigido?	Exclusivamente Municipalidades, organismos estatales que tengan patrimonio distinto del FISCO o en que el Estado tenga aportes de capital, participación o representación, y personas jurídicas de derecho público o privado, siempre que éstas últimas no persigan fines de lucro.	En la etapa inicial del trámite la solicitud podrá presentarla cualquier persona, natural o jurídica, chilena o extranjera. Sin perjuicio de lo anterior, con posterioridad previo a la celebración del contrato concesional, a aquellos solicitantes que sean personas naturales o bien personas jurídicas extranjeras, se les exigirá se constituyan en una sociedad de nacionalidad chilena.
Más información	http://www.bienesnacionales.cl/?page_id=2016	http://www.bienesnacionales.cl/?page_id=2021

Fuente: Elaboración propia basada en la información del Ministerio de Bienes Nacionales

Un ejemplo del compromiso del Ministerio de Bienes Nacionales con los derechos humanos, y con las políticas de Memoria en Chile es la Ruta Patrimonial de la Memoria, iniciativa que busca que hechos como los ocurridos en dictadura en Chile no se vuelvan a repetir. Esta ruta contempla catorce lugares donde se cometieron violaciones a los Derechos humanos entre los cuales se encuentran los centros de detención, y actualmente Sitios de Memoria, Londres 38, Nido 20, José Domingo Cañas, entre otros.

Puede visitar la Ruta de la Memoria en:
http://old.bienes.cl/sitioweb2009/recursos/nuevas_rutas/guias/048-RUTA_DE_LA_MEMORIA/index.html

SOCIEDAD CIVIL,

AMPLIANDO LOS HORIZONTES

Como es de suponer los sitios de memoria se ven rodeados de la sociedad civil organizada que se vio directamente afectada por las atrocidades de la dictadura, tales como ex torturados y presos políticos sobrevivientes; familias de detenidos desaparecidos y ejecutados; ex militantes; entre otros. Desde estos sectores emergen múltiples iniciativas, pero en lo que guarda específica relación con los sitios de memoria se pretende:

“mostrar la historia a través de los sitios; desarrollar programas que estimulen el diálogo acerca de cuestiones sociales prioritarias y promuevan los valores democráticos; y compartir oportunidades para estimular el compromiso público con las cuestiones planteadas en sus sitios. Un sitio histórico tiene un poder único para inspirar la conciencia y la acción de la sociedad ya sea mediante la representación de un acontecimiento

positivo o negativo, o a través de la preservación de un recurso cultural o natural. Al abrir nuevos diálogos sobre problemas contemporáneos desde una perspectiva histórica, los sitios pueden convertirse en un nuevo foro que ocupe un lugar central en la vida cívica y democrática.” (Coalición Internacional de Sitios de Conciencia, s/f).

En esta búsqueda incansable de la no repetición los Sitios de Memoria pueden tener un rol fundamental, pero para ello es necesario integrar a todos los sectores de la sociedad y traspasar la barrera existente entre los afectados directos y los espectadores de lo ocurrido, y más aún es necesario transmitir a las futuras generaciones la importancia de que estos hechos nunca más ocurran.

Una herramienta clave para ampliar los horizontes es la participación ciudadana entendida como “un proceso de intervención de personas y grupos en cuanto sujetos y actores en las decisiones y acciones que los afectan a ellos o a su entorno. Participar supone una opción y convicción personal” (Corporación Participa, 2004).

Participación ciudadana en la Gestión Pública: Ley N° 20.500

En materia de participación ciudadana desde el año 2011 la Ley N°500 regula un sinnúmero de temas asociados a esto. Es así como en Chile todas las personas tienen derecho a asociarse libremente para perseguir fines lícitos. La afiliación a una organización es libre, personal y voluntaria, por tanto nadie puede ser obligado a formar parte de una asociación. El Estado asume como un deber promover y apoyar las iniciativas asociativas de la sociedad civil sin que esto signifique que pierdan de alguna manera su plena autonomía.

Las organizaciones de interés público son las personas jurídicas sin fines de lucro cuya finalidad

es la promoción del interés general. Ejemplo de estas organizaciones son las uniones comunales y juntas de vecinos. Ahora bien, no necesariamente una asociación debe tener personalidad jurídica, en caso de no tenerla otra persona (natural o jurídica) podrá actuar en su representación, especialmente por obligaciones contraídas ante terceros.

Se debe tener presente que la Ley n° 20.500 establece desde su entrada en vigor que las corporaciones de derecho privado se llaman también asociaciones, y que una asociación se forma por una reunión de personas en torno a objetivos de interés común a los asociados. Por otra parte, una fundación se forma mediante la afectación de bienes a un fin determinado de interés general. En otras palabras en la corporación o asociación es la pluralidad de individuos que por medio de ella persiguen un fin benéfico sin fines de lucro, y en la fundación lo determinante es un patrimonio que se destina al cumplimiento de dicho fin. Pero en términos de personalidad jurídica ambos tienen los mismos privilegios.

A nivel local se encuentran las denominadas las organizaciones comunitarias funcionales reguladas por la Ley N° 17.418 que son aquellas con personalidad jurídica y sin fines de lucro, que tienen por objetivo representar y promover los valores e intereses específicos de la comunidad dentro del territorio de la comuna o agrupación de comunas. Su constitución debe ser acordada en asamblea por interesados que tengan más de 15 años y domicilio en la comuna donde se formará la organización. Debe ser constituida por un mínimo de 15 personas en sector urbano y 10 si corresponde a un sector rural.

Algunos ejemplos de Sitios de Memoria constituidos como corporaciones: La Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi – Villa Grimaldi; Corporación Paine “Un lugar para la memoria” -

Memorial de Paine; Corporación 3 y 4 Álamos – Sitio de Memoria 3 y 4 Álamos; etc. Por otro lado se encuentra el sitio de memoria constituido como Fundación 1367 correspondiente a la Casa de Memoria José Domingo Cañas. Y por último entre las organizaciones comunitarias funcionales que albergan sitios de memoria se encuentra el Comité de DDHH Nido 20, de Nido 20 en la comuna de la Cisterna de Santiago, la Agrupación de familiares de Ejecutados y Desaparecidos de Valdivia a cargo del sitio Casa de la Memoria de Valdivia.

Para profundizar: Ley 20.500: <http://bcn.cl/ocv> y la Ley N° 19.418, Sobre Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias: <http://bcn.cl/1i5bl>

Siguiendo con la Ley N° 20.500, las organizaciones deben tener estatutos, que contengan los derechos y deberes que los asociados tendrán en materia de participación, elecciones y acceso a información de estado de cuentas. A demás se debe estipular la duración, cuando no se constituya por tiempo indefinido; los fines a que está destinada; los bienes que forman su patrimonio inicial y la forma en que se aporten; sus órganos de administración, cómo serán integrados y las atribuciones que les correspondan; cómo se reformarán los estatutos y cuál será el procedimiento de extinción de la persona jurídica, indicándose la institución sin fines de lucro a la cual pasarán sus bienes en este caso. Junto con esto deben contar con un directorio de al menos tres miembros, que se encargará de su dirección y administración y cuyo mandato podrá ser de hasta cinco años

Las asociaciones pueden recibir fondos públicos para la ejecución de proyectos, subvenciones o subsidios. Sin embargo, deben informar públicamente cómo se usan dichos fondos y publicar un balance contable anual. Entre los

fondos se encuentra el Fondo de Fortalecimiento de las Organizaciones de Interés Público, que está destinado al financiamiento de proyectos o programas nacionales y regionales que involucren a las organizaciones de interés público.

Las asociaciones pueden reunirse en uniones o federaciones, y éstas a su vez tienen la libertad para formar confederaciones. Es importante destacar que la Ley N° 20.500 facilita la inscripción de corporaciones y fundaciones pasando esa responsabilidad a las municipalidades. Son también los municipios los encargados de inscribir las organizaciones comunitarias funcionales de cada comuna.

Comunidad y gobierno local

Cada sitio de memoria está inserto en determinado espacio geográfico y social que lo determina históricamente, y lo seguirá haciendo en el futuro. La comunidad local que comparte el espacio con el sitio de memoria es parte de él y este de ella, es decir, la comunidad local forma parte y constituye al sitio de memoria, y el sitio de memoria distingue a la comunidad local.

Es fundamental comprender este vínculo inquebrantable a la hora de abordar una gestión de los sitios de memoria, y sólo en la medida que se comprenda será posible concretar objetivos como los antes mencionados. ¿Pero de qué manera reforzamos el vínculo? La respuesta es básicamente integrando a la comunidad local y a sus organizaciones en la gestión del sitio de memoria, de manera tal que se pueda llegar a objetivos en común. Además de esto el municipio representa la institucionalidad pública a nivel local y por tanto comparte intereses con el sitio de memoria que pueden ser potenciados.

Los municipios son en Chile los encargados de velar por la educación pública, y por su parte los sitios de memoria pueden ser un aporte real en el fortalecimiento de la memoria histórica del país y ser parte de una pedagogía basada en los derechos humanos.

Por otro lado, los municipios deben velar por el desarrollo cultural de su comunidad y nuevamente el sitio de memoria es un espacio donde la cultura, y específicamente, el patrimonio cultural material e inmaterial es de gran valor para el país, y más aún para la localidad donde está inserto porque constituye un espacio que forma parte de su identidad.

Es posible además potenciar los vínculos con los departamentos de turismo, debido a que el sitio es en sí mismo un lugar de interés tanto para la sociedad nacional como internacional por su gran valor histórico, político, social y cultural.

En base a esto los sitios de memoria pueden ser gestores de redes con el municipio, por sobre todo con los departamentos de educación, cultura (inclusive en algunos municipios existe un departamento o unidad de patrimonio cultural) y turismo.

LA FUNCIÓN SOCIAL DE UN SITIO DE MEMORIA

Cualquiera que sea la modalidad de organización o las características físicas de un sitio de memoria es importante recalcar 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), se trata de dar uso y dar funcionamiento a una serie amplia de recursos para evocar, rememorar y generar

reflexión sobre los hechos ocurridos, aportar a la discusión y debate sobre los derechos humanos, aportando a la construcción de memorias colectivas relativas a lo historia del sitio.

En este sentido, definimos siguiendo a Silva y Rojas (2005) algunas de las actividades que se consideran claves y esenciales:

a) *HISTORICA*: recuperar la historia del sitio a través de la investigación y documentación tanto de su genealogía como espacio, así como de los sucesos acaecidos en el lugar. Esta función también implica 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. También es clave la puesta en valor del patrimonio inmaterial representado en las prácticas y ritos sociales vinculados al sitio.

-*REPARACIÓN SIMBÓLICA*: una de las funciones claves de los lugares de memoria, como patrimonio de la atrocidad y que establece una diferencia significativamente con otros patrimonios es la función de colocar en el centro de su gestión el reconocimiento de las víctimas, esto es de las personas que han sufrido violación de sus derechos humanos.

-*CONMEMORATIVA/ CULTURAL*: parte importante de las acciones realizadas en los lugares de memoria se refiere a actividades culturales que ponen el acento en torno a la promoción de una cultura de los derechos humanos. Así también las actividades conmemorativas se relacionan con la puesta en valor de los hitos temporales como formas de recuerdo de los sucesos referidos al sitio.

-*EDUCATIVA*: esta acción constituye un ejercicio clave de los lugares de memoria, como se ha

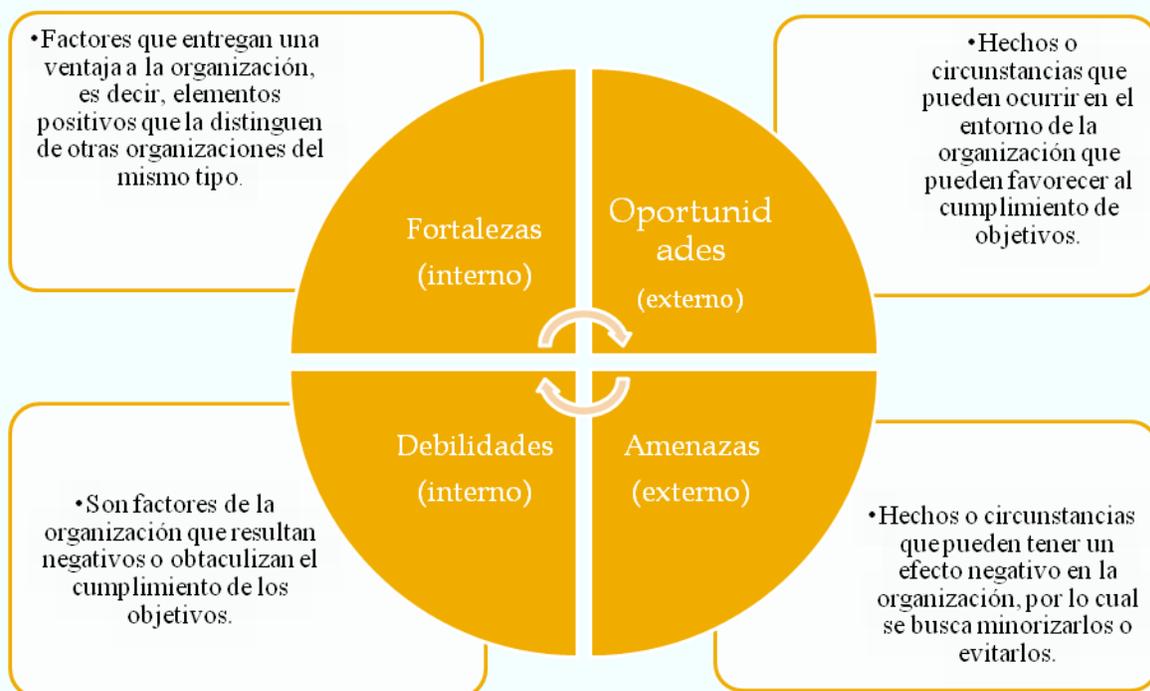
mencionado la posibilidad de articular pasado con presente, este deber social se debe desarrollar en el marco de una propuesta de intervención que fomenta la reflexión y el pensamiento crítico. Implementar una “Pedagogía de la Memoria” y la “Educación en Derechos Humanos”, que puede constituirse en la base fundamental de una propuesta educativa desde un sitio de memoria, e incluso más, podría consignar el rol social que debería asumir un sitio de tales características.

GESTIÓN DE LOS SITIOS DE MEMORIA

Toda organización (asociación, corporación, fundación, organizaciones comunitarias funcionales, etc.) para llevar a cabo su trabajo y objetivos debe contar con una *estrategia* que es el proceso mediante el cual se logra abstraerse 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.

Diagnostico organizacional

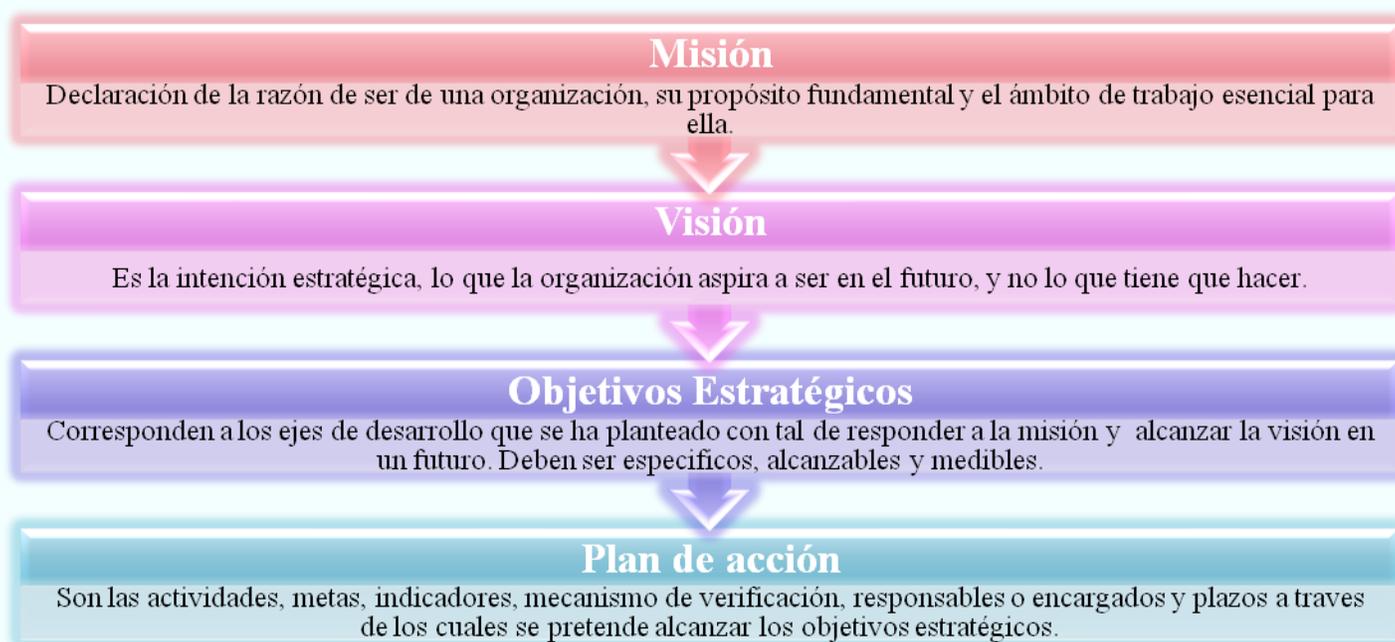
Para comenzar a diseñar la Estrategia se propone realizar un Análisis FODA que va a permitir combinar los factores externos e internos que inciden en la organización, y con esto obtener un diagnóstico del estado actual.



El análisis FODA es una herramienta que puede y debe ser aplicada al iniciar y finalizar el proceso de planificación, es decir, puede ser utilizada como un mecanismo de evaluación previo, durante y posterior a la implementación de una estrategia organizacional.

Plan de gestión

Una vez realizado el FODA se contará con un primer diagnóstico de la organización lo que da acceso a diseñar un plan de gestión básico que permita a la organización definirse a sí misma, y plantearse metas a corto, mediano y largo plazo.



Plan de gestión básico

Es importante aclarar un poco más acerca del *plan de acción*. En primer lugar es imprescindible tener claridad de los objetivos estratégicos. Segundo, en base a dichos objetivos se diseñan distintas actividades que permitan cumplir cada uno de ellos en la práctica. Tercero, para cada actividad se establece una meta. Cuarto, para cada actividad y meta se establece un indicador que son las descripciones operativas que permiten hacer mediciones de desempeño o evaluaciones para cada objetivo. Quinto, se establece un mecanismo de verificación (o fuente de verificación) que entrega la información

referida a los indicadores, deben ser objetivos, vale decir, deben contener información real, irrefutable y reconocida. Sexto, se debe asignar un encargado o responsable del cumplimiento de dicha actividad. Y por último, es necesario establecer un plazo determinado para concretar la actividad en cuestión.

Revisemos un ejemplo del Plan de Gestión del sitio de memoria Parque por la Paz Villa Grimaldi:

Misión

“Preservar y comunicar la historia de Villa Grimaldi, como 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 la convivencia democrática de nuestra sociedad” (Parque por la Paz Villa Grimaldi, (s/f) a).

Visión

“Consolidarse en los próximos cinco años como referente nacional e internacional en la recuperación y la transmisión de las memorias vinculadas al Terrorismo de Estado y la promoción de una cultura de los derechos humanos a través de la gestión patrimonial del sitio, la educación en derechos humanos y el trabajo colaborativo con organizaciones afines” (Parque por la Paz Villa Grimaldi, (s/f) a).

Objetivos Estratégicos

- “Socializar la Misión y la Visión institucional entre quienes integran la Corporación, fortaleciendo la identidad y el compromiso con ella;
- Fortalecer la gestión institucional a partir de la formalización de los procesos internos y de una mayor articulación de los distintos niveles y áreas de trabajo;
- Adecuar la gestión patrimonial del sitio a estándares acordes a un monumento de sus características;
- Fortalecer los procesos de recuperación de la memoria y su transmisión a través del desarrollo del Museo de Sitio;
- Desarrollar estrategias de vinculación con diferentes actores públicos y sociales de interés para la Corporación; y
- Promover una cultura de los DDHH y de reparación simbólica a través de programas educativos, de extensión y conmemoración” (Parque por la Paz Villa Grimaldi, (s/f)a).

Plan de Acción

Objetivo Estratégico	Actividad	Meta	Indicador	Medio de Verificación	Responsable	Plazo
Socializar la Misión y la Visión institucional entre quienes integran la Corporación, fortaleciendo la identidad y el compromiso con ella.	Desarrollo de acciones de inducción dirigidas al personal que ingresa a la Corporación.	Personal nuevo con conocimiento de la historia, los principios y funcionamiento institucional.	% personal nuevo capacitado	Protocolo de inducción	Sec. Dirección Ejecutiva	2012 – Permanente.
	Implementación de un archivo, que centralice y conserve todo tipo de documentos producidos en el ejercicio de la gestión institucional.	En el plazo de 1 año ubicar, ingresar y catalogar la documentación producida desde su fundación hasta la fecha actual.	100% de documentación pesquisada, ingresada, catalogada y respaldada.	Archivo institucional constituido	Sec. Dirección ejecutiva	2012

Fuente: Planificación Estratégica Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi 2012-2014. Documento de trabajo interno, Parque por la Paz Villa Grimaldi, (s/f)b.

Evaluación y seguimiento del plan de gestión

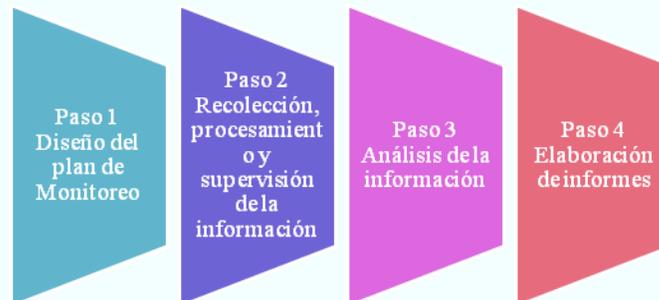
El monitoreo y la evaluación oportuna pueden evitar que un plan de gestión no logre concretar sus objetivos, permitiendo identificar las falencias que la organización puede tener y darle una pronta solución.

El seguimiento o *monitoreo* consiste en instalar un procedimiento que permita ir evaluando el grado de éxito del plan de gestión. Es posible diagnosticar si es necesario realizar modificaciones, es posible detectar errores de diseño en el plan de acción, errores de implementación como por ejemplo fallas del encargado o en los plazos, y errores externos no previstos con anterioridad.

Es importante ser riguroso en el proceso desde su diseño asignando responsables competentes, seleccionar los indicadores con los cuales se trabajará, establecer a quien o quienes está destinada la información, el método que se utilizará para la recolección de

información y el período de tiempo seleccionado. Una vez determinados los criterios anteriores se da paso a las tres etapas siguientes plasmadas en el siguiente esquema.

Pasos en la etapa de seguimiento



Fuente: Guía metodológica para la formulación de políticas públicas regionales, SUBDERE, 2009.

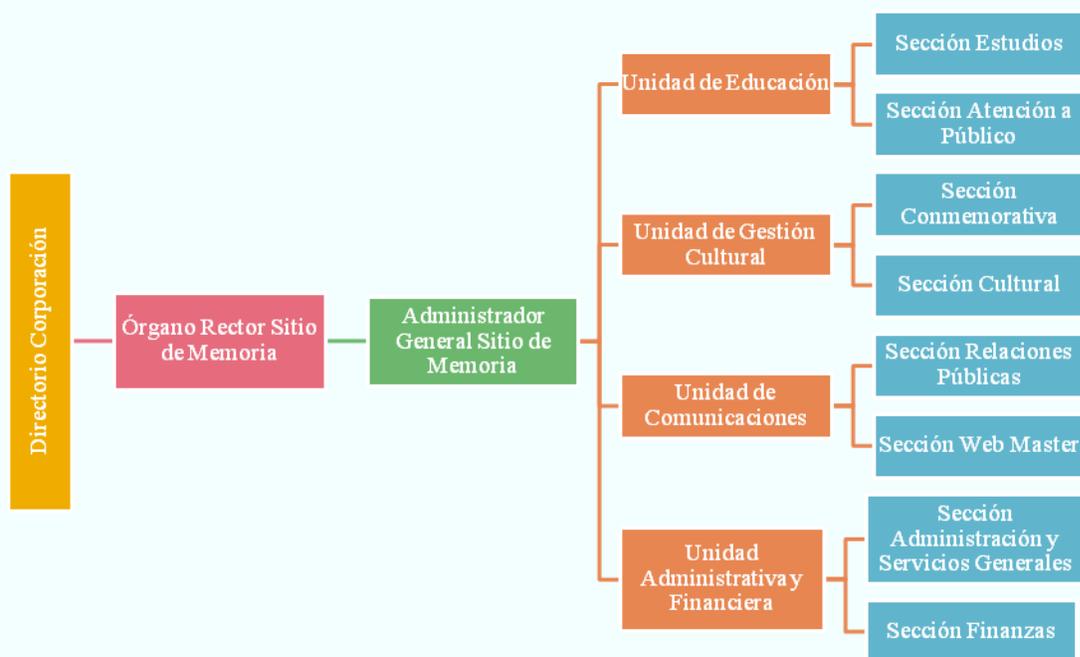
La *evaluación* hace referencia a establecer en qué medida se han alcanzado los objetivos estratégicos planteados, en otras palabras, una evaluación de resultados. Para ello es necesario revisar el plan de acción de manera rigurosa, y posteriormente compararlo con los resultados obtenidos de esta manera es posible determinar el logro o no de los objetivos. El momento en el cual realizar esta evaluación es establecido en la planificación del plan de acción, poniendo como plazo el término de dicho plan y el comienzo de uno nuevo.

Estructura organizacional

“La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas” (Mintzberg, 1990:6).

Para un sitio de memoria se propone la siguiente estructura organizacional que tiene por objetivo responder a los múltiples desafíos que enfrentan los sitios de memoria, y llevar a cabo una gestión eficiente del mismo.

Modelo Estructura organizacional



Directorio Corporación

Como se mencionó en la sección anterior, la Ley 20.500 (2011) establece que toda asociación debe contar con un directorio de al menos tres miembros, que se encargará de su dirección y administración y cuyo mandato podrá ser de hasta cinco años. Este Directorio puede estar compuesto por los socios fundadores o sus representantes.

Órgano Rector del Sitio de Memoria

Este organismo es de gran importancia para el desarrollo de la estrategia organizacional del sitio de memoria. Debe estar compuesto por miembros del directorio de la corporación, y por miembros de la sociedad de distintos ámbitos como un representante del municipio, del Ministerio de Educación y/o de DIBAM, de alguna Universidad, de las Agrupaciones de Familiares de Detenidos Desaparecidos, de la Junta de Vecinos, entre otros. Este órgano se reúne en ocasiones puntuales y planificadas, por ejemplo tres veces por año. Su función es aportar desde sus diversos sectores a la

gestión del sitio de memoria con sus redes, recursos, conocimiento y necesidades a generar un plan de gestión. Es a la vez el encargado de conectar el sitio con la sociedad en su conjunto y de asignar un Administrador del Sitio de Memoria.

Administrador del Sitio de Memoria

Es parte del órgano rector, pero a diferencia del resto de sus miembros trabaja de manera permanente en el sitio de memoria, es el encargado de materializar el plan de gestión en la organización. Entre sus roles se encuentra coordinar todas las partes de la organización, monitorear y evaluar el plan de acción.

Unidad de Educación

Está compuesta por la Sección de Estudios y la Sección de Atención al Público, la primera de estas es la encargada de investigar y generar conocimiento acerca del sitio de memoria para poder conservarlo y transmitirlo al resto de la sociedad. La segunda sección se encarga de las

visitas guiadas, de la información disponible para el público en el sitio, y de responder las inquietudes de la comunidad.

Unidad de Gestión Cultural

Compuesta por la Sección Conmemorativa encargada de las actividades que se relacionan directamente con los derechos humanos, y con hitos históricos importantes que forman parte del recuerdo de lo acontecido en el sitio de memoria. También está compuesta por la Sección Cultural que se encarga de todas las actividades que puedan realizarse en el sitio que no necesariamente guardan estricta relación con la conmemoración, como actividades artísticas, patrimoniales, e incluso actividades propias de la comunidad local como tradiciones o encuentros.

Unidad de Comunicaciones

Integrada por la Sección Relaciones Públicas y Sección Web Master. La primera se encarga de todas las relaciones con el medio externo al sitio de memoria, es decir, con instituciones públicas como municipalidades o ministerios, con instituciones privadas como empresas, con la sociedad civil organizada como Organizaciones sin fines de lucro, juntas de vecinos, otros sitios de memoria, etc. La sección se encarga de tener vínculos serios y estables, generar redes, y comunicar al sitio con el medio externo y viceversa. Por otro lado se encuentra la sección de Web Master encargada de la administración de la página web del sitio de memoria, que se debe ser permanentemente actualizada con las actividades que se desarrollan en el sitio, con material educativo, prensa, etc., también se encarga de administrar las redes sociales, y de mantener una sección dedicada a la transparencia del sitio de memoria donde se muestre a la sociedad de manera pública la

rendición de cuentas, el organigrama, el plan de gestión, los documentos legales del sitio, etc.

Unidad Administrativa y Financiera

Formada por la Sección Administración y Servicios Generales encargada de la parte operativa del sitio de memoria velando por el funcionamiento armónico y eficiente de toda la organización, entre sus labores se encuentran el aseo y ornato, la seguridad, el correcto uso de los espacios y recursos, etc. En esta unidad también se encuentra la Sección Finanzas encargada de toda la parte presupuestaria del sitio de memoria, es decir, encargada de generar recursos económicos y de administrarlos de manera eficiente en la implementación del plan de gestión.

Financiamiento

Una de las fuentes de financiamiento más asequibles para los Sitios de Memoria son los *fondos concursables* que son mecanismos de asignación de recursos económicos, que le permite a los propios postulantes la responsabilidad de definir e implementar lo que ellos consideren necesarios siempre y cuando se ajusten a los intereses del donante de recursos.

Cada fondo concursable que es abierto contempla una normativa o requisitos denominados comúnmente *bases*, mediante las cuales los postulantes se informan de los plazos que tienen que cumplir, los requisitos previos, los documentos necesarios, los montos de asignación, e incluso instrucciones de proyectos que deben presentarse para poder adjudicarse el fondo en cuestión. Además las bases estipulan el proceso posterior a

otorgarse el fondo que está asociado a los productos que se generarán con los recursos, y la rendición de cuentas. Es primordial leer con mucha detención las bases, fijarse en los plazos y requisitos.

Fondos	Públicos	Privados
Nacionales	Provenientes de gobiernos locales o municipios, de los gobiernos regionales y del gobierno central.	Provenientes de empresas u organizaciones no gubernamentales (ONG'S).
Internacionales	Provenientes de diferentes Estados.	Provenientes de empresas que generalmente son transnacionales, de ONG'S, y de organismos internacionales, como por ejemplo Naciones Unidas, Unesco, etc.

Fuente: Natalia Uribe

En la página web www.fondosconcurables.cl podrá encontrar información actualizada de los fondos disponibles, por área de incidencia (cultura, ciencia, salud, etc.) y también figuran los fondos internacionales por área.

BIBLIOGRAFÍA

- Alegría, L. (2012). Patrimonio y Atrocididad, en Marsal, Daniela (Compiladora) Hecho en Chile. Reflexiones en torno al Patrimonio Cultural. Santiago de Chile: Ediciones Marval.
- Cabeza, Ángel, “Patrimonio y derechos humanos”, en http://www.revistaamericapatrimonio.org/patrimonio_derechos_humanos_en_chile_angel_cabeza_2009.pdf
- Coalición Internacional de Sitios de Conciencia (s/f). Página web institucional. Recuperado de <http://www.sitiosdememoria.org/coalicion/>
- Comisión Nacional sobre Prisión Política y Tortura (2011). Informe Comisión Nacional sobre Prisión Política y Tortura. Informe Valech. Recuperado de <http://www.derechoshumanos.net/paises/America/derechos-humanos-Chile/informes-comisiones/Informe-Comision-Valech.pdf>
- Corporación Nacional de Reparación y Reconciliación. (1996)a. Informe de la Comisión Nacional de Verdad y Reconciliación. Reedición. Santiago de Chile; Andros Impresores Recuperado de http://www.ddhh.gov.cl/ddhh_rettig.html .
- Corporación Nacional de Reparación y Reconciliación. (1996)b. Informe sobre Calificación de Víctimas de Violaciones de Derechos Humanos y de la Violencia Política. Santiago de Chile; Andros Impresores Recuperado de http://www.ddhh.gov.cl/informes_cnrr.html
- Corporación Participa (2008). Manual de Participación Ciudadana. Santiago de Chile: Corporación Participa.
- Decreto 340 (2009). Protocolo Facultativo de la Convención contra la Tortura y otros Tratos o Penas Cruelles, Inhumanos o Degradantes. Ministerio de Relaciones Exteriores; Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Recuperado de <http://bcn.cl/4jnl>
- DIBAM (2005) Memoria, Cultura y Creación. Lineamientos Políticos Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos. DIBAM; Santiago de Chile.
- DIBAM (s/f). Misión y Objetivos. Página web institucional Centro de Conservación y Restauración. Recuperado de http://www.cncr.cl/Vistas_Publicas/publicContenido/contenidoPublicDetalle.aspx?folio=5106&idioma=0
- Feld, Claudia (2011). Prólogo. La memoria en su territorio en Fleury y Walter (Compiladores) Memorias de la piedra. Ensayos en torno a lugares de detención y masacre. pp 9-20. Argentina: Ejercitar la memorias Ediciones.
- Fleury, B. y Walter, J. (2011). De los lugares de sufrimiento a su memoria en Fleury y Walter (Compiladores) Memorias de la piedra. Ensayos en torno a lugares de detención y masacre. Pp. 21-44. Argentina: Ejercitar la memorias Ediciones.
- INDH (s/f) a. Cartilla Informativa: Beneficios Establecidos por Ley a las Víctimas y Familiares de Violaciones ocurridas durante la Dictadura. Recuperado de <http://bibliotecadigital.indh.cl/handle/123456789/96>

- INDH (s/f) b. Misión INDH. Página web institucional Instituto Nacional de Derechos Humanos. Recuperado de <http://www.indh.cl/resena-institucional/mision>
- Jelin, Elizabeth, (2003). Los derechos humanos y la memoria de la violencia política y la represión: la construcción de un campo nuevo en las ciencias sociales. Cuadernos del IDES n°2. Argentina.
- Johansson, A. (2010). Excursiones al pasado – enseñanza para el futuro. El rol de los sitios relacionados con el Holocausto y los museos de Educación en Aguilera, C. & Millán, R. (eds.) Ciudadanía y Memorias. Desarrollo de sitios de conciencia para el aprendizaje en derechos humanos. Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi, Chile.
- Ley N° 17.288. Legisla sobre Monumentos Nacionales. Publicada en el diario oficial el 4 de Febrero de 1970. Recuperado de <http://bcn.cl/opq>
- Ley N° 17.418 Sobre Juntas de Vecinos y más organizaciones comunitarias. Publicada en el diario oficial el 20 de marzo de 1997. Recuperado de <http://bcn.cl/li5bl>
- Ley N° 20.500 Sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública. Publicada en el diario oficial el 16 de Febrero de 2011. Recuperado de <http://bcn.cl/ocv>
- Ministerio de Salud, Programa de Reparación y Atención Integral de Salud, Sección Preguntas Frecuentes. Recuperado de http://prais.redsalud.gob.cl/?page_id=36
- Mintzberg, Henry (1990) Diseño de Organizaciones Eficientes. El Ateneo: Buenos Aires.
- 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 <http://www2.ohchr.org/spanish/law/cat.htm>
- Naciones Unidas (2006) Convención Internacional para la protección de todas las personas contra las desapariciones forzadas. Asamblea General Naciones Unidas. Recuperado de <http://www2.ohchr.org/spanish/law/disappearance-convention.htm>
- Parque por la Paz Villa Grimaldi (s/f) b. Planificación Estratégica Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi 2012-2014. Comisión de Planificación Estratégica. Documento de trabajo interno. Sin publicar.
- Parque por la Paz Villa Grimaldi, (s/f) a. Quienes Somos. Página web institucional recuperado de <http://villagrimaldi.cl/quienes-somos/>
- Piper, Isabel y Hevia, Evelyn, “Espacio y Recuerdo. Archipiélago de memorias en Santiago de Chile, Editorial Ocho Libros, Chile.
- Silva, M. & Rojas, M. (Noviembre, 2005). Sufrimiento y desapariciones: el manejo

urbano arquitectónico de la memoria urbana traumatizada. Simposio llevado a cabo en el VII Seminario de Patrimonio Cultural: Territorios en Conflicto, DIBAM, Santiago, Chile. Stern, S., Recordando el Chile de Pinochet: En Vísperas de Londres 1998. Libro Uno de la trilogía la caja de la memoria del Chile de Pinochet, Ediciones Universidad Diego Portales, Santiago, 2009.

SUBDERE (2009). Guía metodológica para la formulación de políticas públicas regionales. Serie Documentos de Trabajo, División de Políticas y Estudios, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, SUBDERE: Santiago de Chile. Recuperado de http://www.subdere.cl/sites/default/noticiasolid/articles-76900_recurso_1.pdf