

BA  
0003



## Informe Proyecto Casa de la Memoria.

Consulta ciudadanas y talleres con diversos sectores  
poblacionales y territoriales de Medellín.

2010 – 2011

Programa de Atención a Víctimas del Conflicto Armado de la Secretaría de  
Gobierno de Medellín. Área de Memoria Histórica.

## Tabla de contenido

### Objetivos y metodología

1. ¿Para qué la Casa de la Memoria? P.... 9
  - 1.1. Para reunirnos, apoyarnos, acompañarnos, conocernos, para visibilizarnos. P.... 9
  - 1.2. Para impedir la negación de lo que nos avergüenza e interrogar las responsabilidades. P.... 11
  - 1.3. La casa de la memoria Contra el olvido. P ...13
  - 1.4. La Reparación simbólica. P.... 15
2. De la memoria individual a la memoria colectiva y otras nociones a debate... p.17
3. Una memoria incluyente: Las víctimas desde su diversidad y las víctimas del conflicto armado y de otras violencias. P.... 21
  - 3.1. En la casa de la memoria deben estar nombradas las víctimas de la población LGTB. P... 21
  - 3.2. ¿Cómo hacer una casa de la memoria y no dar lugar a las víctimas de feminicidios?. P.... 22
  - 3.3. El racismo estructural y la des territorialización de la población afro colombiana. P.... 22
  - 3.4. Voces diferenciadas desde los territorios urbanos. P.... 23
4. ¿Para quién la Casa de la memoria? Las víctimas, los ofensores, la sociedad toda: Posturas y debates. P.... 24
5. Temas críticos, inconformidades y alertas. P.... 28
  - 5.1. La permanencia del conflicto. P.... 28
    - 5.1.1. La memoria y la Justicia. P.... 30
  - 5.2. "Muy bueno lo de la casa de la Memoria que dicen pero primero debieran mirar lo del desempleo, lo de los niños, mirar tantas dificultades". P.... 30
  - 5.3. ¿Institucionalización de la memoria? P....31
  - 5.4. "Otro proyecto para mostrar" P.... 32
  - 5.5. El diseño de La Casa de la Memoria y la participación en la discusión de

la iniciativa. P.... 32

5.5. Imágenes que cristalizan lo que no se quisiera que fuera La Casa de la Memoria. Para los periodistas y comunicadores y artistas. P.... 34

5.6. El desalojo de pobladores por la construcción de la casa de la memoria. P.... 34

5.7 La Casa de la Memoria no tiene sentido. P.... 34

6. ¿Qué memorias reconstruir? Memorias del horror, la resistencia y la esperanza. P.... 35

6.1 Según los actores de los hechos violentos. P.... 36

6.1.1 La memoria de los crímenes de Estado. P.... 37

6.1.2. Las memorias de las víctimas de las guerrillas y paramilitares. P....38

6.1.3. Las memorias de las víctimas del narcotráfico. P.... 38

6.1.4. Víctimas de las bandas en las diferentes comunas. Casos citados y descritos sobre todo en las comunas 4 y 8. P.... 38

6.2 Las memorias del horror y la esperanza con la impronta de las mujeres, la población afro colombiana, la población LGTB, la experiencia de asentamientos urbanos. P.... 38

6.3. Contar las resistencias. P.... 40

7. Aportes a los contenidos y a la forma de contarlos. P.... 41

## Objetivos

- Identificar las memorias que sobre las violencias y el conflicto armado se tiene en la ciudad de Medellín desde diferentes sectores, actores y territorios
- Realizar una consulta ciudadana e institucional que permita explorar la importancia, validez o resistencias que suscita la propuesta de un museo de la memoria para diversos sectores de la ciudad, los ejes temáticos narrativos sobre los cuales desarrollar el guión museográfico y las formas de participación ciudadana en la Casa de la Memoria.

La metodología utilizada en las consultas ciudadanas y talleres con diversos sectores poblacionales y territoriales de Medellín.

La consulta ciudadana se entiende como un mecanismo de participación que pretende cualificar y construir público informado y de este modo activar una participación más cualificada y deliberativa. Para el efecto se diseñó y puso en práctica un modelo de consulta consistente en tres momentos: Un momento informativo necesario para entregar a los convocados los elementos necesarios para que pudieran expresar ampliamente sus opiniones, inquietudes y aseveraciones en torno a dos preguntas, que corresponderían al segundo momento.

La información presentada en el primer momento ubicó el proyecto Casa de la Memoria en el marco institucional, la localización geográfica, la estructura física, el objetivo social, los componentes (Expositivo, documental, investigativo, pedagógico, participativo, comunicativo), los objetivos de la consulta ciudadana y del taller de memoria relacionados con el sentido de la Casa de la Memoria y los aportes al guión museográfico.

El segundo momento constituyó propiamente la conversación, que para efectos de su desarrollo se propuso tuviera una asistencia óptima de 15 personas, de tal manera que todos los asistentes tomaran la palabra y expresaran a fondo sus inquietudes. Las preguntas fueron lo suficientemente amplias para facilitar la expresión de múltiples opiniones: ¿Qué sentido tiene la Casa de la Memoria? Y ¿Qué se debe contar en la casa de la memoria? La conversación ciudadana además de la moderación siempre tuvo una profesional relatora que consignó las intervenciones y garantizó la grabación en audio de cada sesión.

La jornada con duración de dos horas y treinta minutos permitió varias rondas de intervención de los asistentes para quienes la moderadora al final devolvía un balance tratando de poner a prueba la comprensión de los planteamientos expuestos con los énfasis, las discusiones y tendencias, ello con la finalidad de convalidar los aportes y motivar otras intervenciones que quisieran ajustar lo expuesto en el transcurso de la conversación.

Desde esta comprensión de consulta institucional y ciudadana interesó incluir las más diversas voces y miradas sobre la Casa de la Memoria. No se tuvo la pretensión de generar consensos, más bien dar la confianza para que se expresaran los puntos

de vista en un ambiente de respeto a la diferencia.

Los talleres de memoria transcurrieron en tres momentos: Un momento de información, un momento de consulta y un tercer momento en el que se recogía el aporte solicitado: El hecho o hechos más significativos de violencia y conflicto armado, que cada asistente incluiría en el guión de la Casa de la memoria. La forma de victimización, la personas o personas victimizadas, el lugar y la fecha de ocurrencia constituyeron la información correspondiente al tercer momento que culminaba con una mirada y balance general de la moderación puesta a consideración de los asistentes.

Lo realizado.
457 personas asistieron a las consultas, consultas- taller y talleres realizados entre octubre de 2010 y abril de 2011.
Se realizaron 24 consultas ciudadanas, 5 de las cuales se llevaron a cabo con la modalidad consulta-taller y 5 talleres de memoria.
Las 457 personas asistentes se distribuyen así:
94 Personas asistieron a las Consultas-taller
291 Personas asistieron a las Consultas
72 personas asistieron a los Talleres
De estas 457 personas, asistieron 167 son hombres y 289 Son mujeres
93 organizaciones asistieron al total de los espacios de consulta ciudadana.

La asistencia a las consultas fue muy satisfactoria y al respecto merece puntualizarse que las personas reciben con agrado el que sean consultadas para una iniciativa de la administración municipal y la forma de convocar incide en la favorable respuesta. Para la convocatoria se utilizaron bases de datos del Programa de Víctimas, de organizaciones sociales, comunitarias o Cajas de Compensación en los territorios y bases de datos de Corporación Región. Se tuvo comunicación telefónica con cada persona en dos oportunidades antes de la consulta, se envió carta exponiendo objetivos, justificación y metodología.

¿A quiénes se convocó?

La Consulta Ciudadana exploró los sentidos de la Casa de la memoria con diversos públicos, según criterios de inclusión por territorio, particularidades poblacionales, rol social, así:

Las víctimas constituyeron un sector de la población específico el cual incluye las organizaciones de víctimas y las víctimas no organizadas.

El criterio territorial, en las comunas y corregimientos de la ciudad, responde a la localización de las experiencias vividas y reflexionadas desde las personas y organizaciones en el territorio.

El criterio poblacional incluye las múltiples voces por género, edad y pertenencia étnica.

Los roles sociales incluyen las voces socialmente significativas en un interés incluyente, así se hace referencia a artistas, maestros, periodistas, académicos, empresarios.

Igualmente, desde el ámbito social e institucional, fueron consultadas las organizaciones sociales que han aportado en la visibilización y apoyo a las víctimas, en particular las organizaciones no gubernamentales de derechos humanos, organizaciones de mujeres, entre otras. En el sector gubernamental dependencias relacionados con los organismos de control del Estado, dependencias encargadas de atención a víctimas del conflicto y la violencia en la ciudad.

En desarrollo de las consultas se incluyeron otros criterios de diversidad poblacional de tal modo que se convocó a la población afrocolombiana, población LGTB, sector cultural representado en el Consejo de Cultura de la ciudad.

De acuerdo a lo anterior, a partir del mes de octubre y hasta el mes de abril de 2011 se realizaron conversaciones ciudadanas, con grupos conformados por los siguientes sectores poblacionales:

- Víctimas,
- Maestros,
- Mujeres,
- Población Afro colombiana,
- Población LGTB,
- Consejo Municipal de Cultura,
- Artistas,
- Periodistas,
- Académicos,
- Empresarios,
- Organizaciones no gubernamentales que trabajan con víctimas, derechos humanos,
- Funcionarios del gobierno de las dependencias relacionadas con atención a víctimas.
- Por último un grupo configurado a partir de los ciudadanos que plantearon sus opiniones desde los medios de comunicación.

Por distribución territorial, se realizaron conversaciones ciudadanas conformando grupos en las diferentes comunas de la ciudad, así:

- Comunas 1
- Comuna 2
- Comunas 3
- Comuna 4
- Comuna 5
- Comuna 6

- Comuna 8
- Comuna 9
- Comunas 10
- Comuna 13
- Corregimientos

Sobre el informe.

Constituye el cuerpo de este informe lo correspondiente a lo expresado en las conversaciones ciudadanas y talleres, fragmentos y citas que pueden leerse en el contexto conversacional en que fueron producidos si fuera del interés de los lectores, localizando los fragmentos en las relatorías y fichas anexas. Algunos invitados a las consultas aunque no pudieron asistir enviaron respuesta a las preguntas por escrito o aportaron documentos de reflexión, los cuales también nutren el informe.

Los elementos planteados aquí, tienen soporte en la sistematización de la información correspondiente a las consultas ciudadanas y los talleres de memoria. Sobre las consultas ciudadanas se presentan dos soportes; las relatorías y los formatos en los que se clasifica la información según la respuesta a las preguntas ¿Para qué una casa de la memoria en Medellín? (sentidos), ¿Qué memorias de las violencias y el conflicto debe contar? (Contenidos). Preguntas, Discusiones, Propuestas.

Con respecto a los talleres de memoria se retoma la información que da respuesta a las preguntas que se formulan en las consultas ciudadanas y agrega la información específica al taller relativa a los hechos de violencia que fueron consignados por las personas en fichas y/o expuestos de forma oral. La sistematización de esta información tiene un formato por taller que incluye; el hecho significativo de violencia descrito por la persona y del cual se infiere la información clasificada por: Forma de victimización, lugar, fecha, víctima y responsables. (Ver archivo Informe consultas ciudadanas, informe talleres de memoria)

Este informe da cuenta de los asuntos más significativos planteados por los participantes de las conversaciones ciudadanas y los talleres, atendiendo a lo emergente y a lo previsto según el interés planteado desde los objetivos. La escritura trata de reconstruir las discusiones y los modos como fueron expuestos los argumentos por los participantes quienes resultado de la conversación tejieron sentidos, pero también se ponen en diálogo los argumentos expuestos en una y otra consulta o taller, evidenciando convergencias entre sectores poblacionales distintos. Esto es lo que se ha tratado de hacer en este producto escrito en el que, se leen convergencias y diferencias, a propósito de los sentidos adjudicados a la casa de la memoria, los hechos significativos que las personas consideran deben integrarse a la memoria de la violencia y el conflicto armado en Medellín.

*Una Casa de la Memoria en Medellín debe ser, en primera instancia, un espacio para recordar el pasado reciente de violencia que han vivido los habitantes de Medellín. Una forma de recordación sin censuras ni atada a una interpretación particular, sesgada o manipulada sobre los hechos del pasado reciente*<sup>1</sup>

Lo que se puede apreciar en las siguientes páginas es que la pregunta por el sentido de La Casa de la Memoria propició la circulación de interpretaciones diversas y sin censuras, expuestas durante el proceso de consultas y talleres de memoria convocados, a los cuales asistieron 457 personas y 93 organizaciones, entre éstas organizaciones de víctimas. Los y las asistentes a título personal ó haciendo uso de la representación de sus organizaciones sociales o comunitarias, plantearon puntos de vista, advirtiendo de entrada sus diferencias, o manifestándolas en el desarrollo de los encuentros, con disposición al diálogo franco, expresando argumentos críticos y/o celebrando el compromiso de la Administración Municipal con las memorias de las víctimas de las violencias y el conflicto armado. Dinámica ésta, favorecida por una convocatoria que no pretendió anteponer consensos, circunstancia favorable a la puesta en común de una amplia gama de posturas que van desde los múltiples sentidos de la Casa de la memoria, hasta el planteamiento según el cual no tiene sentido La casa de la memoria, pasando por interrogaciones, inquietudes, recomendaciones, hasta la convicción de que estaba tardando dicha iniciativa o la preocupación por su sostenibilidad a futuro.

La solicitud explícita, formulada en algunas consultas, respecto a que el componente de participación de La Casa de la Memoria se mantenga tal como se ejerció en el proceso de la Consulta Ciudadana muestra la fortuna crítica de las conversaciones sostenidas durante el período octubre 2010-abril 2011. El reto se juega ahora en este informe que debe poner en común las posturas y matices, expresados por los y las participantes con ocasión de los eventos realizados.

La dinámica desatada por las preguntas dejó claros puntos de convergencia, también puntos críticos y asuntos a debate, que han de ser dibujados en este informe, sobre temáticas relevantes identificadas en el conjunto de las relatorias y fichas, registro de cada sesión.

---

<sup>1</sup> Tomado del documento entregado por el profesor Juan Carlos Vélez R. del Instituto de Estudios Políticos de la Universidad de Antioquia, para la Consulta Ciudadana realizada el día 20 de octubre de 2010.



## 1. ¿Para qué la Casa de la Memoria?

...Una casa de una memoria viva, una casa que avive la memoria. Una casa para los de arriba y los de abajo, para los que están vivos y escondidos, para aquellos que no quieren ver, para aquellos que en algún momento se tropiecen y que caigan en ese lugar, creo que debe ser una casa de la memoria para decirle también a los dueños de esta ciudad, y a los dueños de esta sociedad, ustedes han contribuido también a que esas cosas pasen. No creo que sea solo una casa de la memoria para que nuestras niñas de los barrios pobres sean las que sigan pintando allí sus historias y sus tragedias, es también para que estos otros que hacen parte de esta sociedad reconozcan la tragedia que también han permitido. Lo que tenemos que hacer cada uno recoger lo que nos toca, la parte que nos merecemos. Esos contenidos, son contenidos diversos que están en esta ciudad, pero que también tendrían la bondad de pensarnos en relación a otros. (Consulta ciudadana con artistas. Intervención 27. Octubre 20 de 2010)

El significativo Casa de la Memoria, afianzó desde un principio la idea de un espacio vivo y de construcción social de la memoria, un espacio para “darle la palabra y el lugar a la expresión de la gente” (Consulta ciudadana con artistas, Intervención 19)

### 1.1. Para reunirnos, apoyarnos, acompañarnos, conocernos, para visibilizarnos.

Desde la primera voz, la de las víctimas, se adjudican diferentes sentidos a la Casa de la memoria y uno de éstos enfatiza en la posibilidad del encuentro, condición necesaria para emprender otras acciones colectivas, de ahí el rasgo distintivo de su voz plural: “nosotros” refiriéndose a quienes han sido victimizados y “nosotros” ante la sociedad o ante el Estado, para ser reconocidos, dignificados, en ejercicio de la memoria del sufrimiento y la injusticia.

Es recurrente la necesidad de “estar juntos”, unos en función de los otros y ante otros y para el efecto la Casa de la Memoria es una posibilidad: “Entonces allá reunirnos y todos hablar, escucharse el uno al otro; ¿Qué le pasó? Que tenga uno con quién desahogarse allá, >>cajón de susurros>> los unos le dan aliento a los otros, pero también para que el Estado se dé cuenta de todas esas personas desplazadas que las tiene abandonadas, que están en el olvido” (Consulta ciudadana. Víctimas no organizadas. Intervención 7. Noviembre 16 de 2010)

Sería un punto donde se pudieran hacer encuentros de tantas familias que han sido desplazadas, que pueda contarse lo que ha pasado y de ahí también se empieza a recuperar muchas cosas, porque uno empezó a sentir alivio después de que empezó a contar. >> MUSEOGRAFIA EXPLICAR POR QUE EL MUSEO>> Uno nunca expresa lo que ha sentido. Para mejorar esa situación psicológica la persona permanece casi que en el encierro, la persona empieza a

despertar y sale, hemos logrado que varias mujeres se integren a lo social y lo político. (Consulta ciudadana comuna 3. Intervención 4. Noviembre 26 de 2010)

En estos casos, la memoria deviene acción. Así se escuchó: “No es contar una historia para que no vuelva a suceder, sino para intervenir lo que está sucediendo, por eso fundamental que la población tenga su voz ahí. Importante poder visualizar que es lo que realmente se quiere” (Consulta ciudadana comuna 3. Intervención 5. Noviembre 26 de 2010) No es una empresa la que va a decidir el asunto de nuestra historia, se necesita que haya una mentalidad desde lo comunitario desde cómo el pueblo que es el que ha venido sufriendo permanente desplazamiento, enfrenta el desplazamiento y transformar su historia. (Consulta ciudadana comuna 3. Intervención 11. Noviembre 26 de 2010)

“El pasado se vuelve memoria cuando podemos actuar sobre él en perspectiva de futuro” (Sánchez, 2003:25) Juntarse e intervenir sobre el presente a partir de su pasado, para hablarle a la sociedad: “Que las personas se den cuenta, las que en verdad no han vivido nunca lo que hemos vivido nosotros, que mucha gente no lo ha vivido...que en verdad se vea que no es lo que dicen; que son delincuentes, sino que en verdad son víctimas y es la forma de mostrar allá que en verdad en esta ciudad está pasando esto”. (Consulta ciudadana. Víctimas no organizadas. Intervención 10. Noviembre 16 de 2010)

En los casos anteriores, las personas identifican la opción del encuentro colectivo y de la acción, por encima de la respuesta individual. En el mismo sentido, la visibilización es una apuesta frente a la sociedad para interponerse a identidades imputadas. En otro sentido, la visibilización busca contraponerse a la lograda por los victimarios: Debemos hacernos visibles porque estamos en una oscuridad tremenda y los victimarios cada día existen más, opacar a los victimarios porque ellos reciben beneficios a diario. (Consulta ciudadana. Víctimas no organizadas. Intervención 14. Noviembre 16 de 2010)

Para casi todos los sectores consultados resultó pertinente y necesario intercambiar en torno a las memorias que se quieren construir y para el efecto la importancia del encuentro con otros. Así lo manifestaron las víctimas organizadas y no organizadas y distintos sectores sociales o pobladores urbanos. La Casa de la memoria es imaginada como una posibilidad para la conversación de sectores que se sienten implicados:

Yo me imagino una casa para conversar, porque creo que somos una sociedad que no conversa. Sea un espacio que propicie el encuentro y la conversación. Quiero una casa para que detone reflexiones sobre las memorias de las violencias y los conflictos y que los detone a partir del arte y el arte expresado no solamente desde las expresiones artísticas plásticas, sino el arte desde sus múltiples representaciones y prácticas (Consulta ciudadana con artistas. Intervención 18. Octubre 20 de 2010).

No obstante entre los sectores consultados se encontró sensibilidad y solidaridad, también con ellos se constató que es necesario un arduo trabajo tendiente al reconocimiento de la historia de sufrimiento e injusticia pasada, y este antecedente explica que las iniciativas como La Casa de la Memoria requieran de un proceso de aceptación social: Uno pensaría que la...casa de la memoria es una idea que se defiende por sí misma. Parte del problema es que la sociedad se niega a aceptar su historia, ese acto de memoria justamente tiene ese valor a manera de reparación y de reconstrucción de acuerdos sociales entorno a como dirimir los conflictos que se presentan entre la sociedad (Consulta periodistas y comunicadores. Intervención 1. Octubre 21 de 2010)

1.2. Para impedir la negación de lo que nos avergüenza e interrogar las responsabilidades.

Reflexiones desde una dimensión ética de la memoria fueron expresadas con poblaciones muy distintas tal como se puede verificar en las relatorias de las consultas ciudadanas realizadas con el sector académico, los corregimientos, los periodistas, los artistas, evidenciando la necesidad de memoria y la lucha contra el olvido y la insolidaridad:

Una casa de la memoria entonces cumpliría la misión de impedir la negación de lo que nos avergüenza y también tendría la capacidad de evitar que aquello que nos avergüenza quede sepultado en el silencio de aquel que no quiere saber nada de eso. No es que gracias a esta casa aspiremos a cambiar el pasado... pero si se puede aspirar a reescribir el pasado y esto debe ayudar a comprender de forma más exacta el presente y planear mejor el futuro (Consulta ciudadana con sector académico. Octubre 25 de 2010)

“...esa historia que hemos trazado, cruenta, sangrienta, que nos marcó demasiado, no la podemos negar...Aunque sea difícil, aunque haya perdido mi familia, tengo que reconocer que pasé por esa situación para llegar aquí. Aunque nos de vergüenza, hay que reconocer lo que ya hemos pasado, si uno no reconoce no madura, sino madura, ¿Entonces para donde vamos?” (Consulta ciudadana corregimientos. Intervención 8. Febrero 5 de 2011)

“La casa de la memoria serviría para que la sociedad acepte que la situación de conflicto es parte de la historia como lo es la tradición que nos han inculcado de que somos trabajadores, emprendedores, que se entienda que todo eso hace parte de una misma historia y tratar de que no haya fragmentación de ese relato, sino que todo hace parte de lo que nosotros somos, aceptar que somos violentos que vivimos una situación conflictiva, que ha tenido etapas más fuertes que otras, que es una constante y que eso convive con otras formas virtuosas de la sociedad. Consulta ciudadana Periodistas y comunicadores. Intervención 2 Octubre 21 de 2010)

Nosotros tenemos una vergüenza social: En las familias cuando hay una tragedia o hay pérdida no muy aceptada social y moralmente, una situación que se sale de la norma social y religiosa, entonces hay una vergüenza y esta sociedad le da pena y la avergüenza toda esta historia. Y tener una casa donde uno pueda ir a verla es reconocerse. Que la sociedad también acepte y no se sonroje más por eso sino que lo encare. (Consulta ciudadana con Periodistas y comunicadores. Intervención 4. Octubre 21 de 2010)

Que por fin se le va a dar un lugar a una cantidad de personas que no tienen en donde ir a llorar, a poner su dolor y a trabajar esa verdad que todos tienen pero de manera fragmentada, es un espacio de devolución de la dignidad, de reconocimiento de esas personas que han sufrido y han atravesado esa situación dolorosa, pero no para la revictimización, sino más bien para promover una estrategia de resiliencia a partir de ese dolor y de esa cantidad de sufrimiento, para devolverles el proyecto de vida, ese restablecimiento de derechos a esas personas que lo tienen tan perdido. Creo que se debe tener esta casa por responsabilidad social, humana, civil y del Estado, porque es un compromiso de todos que exista porque esto es inherente y transversal a todos nosotros y a la historia del país y finalmente para incidir en la salud mental. (Consulta ciudadana con funcionarios. Intervención 10. Octubre 26 de 2010)

Desde una ética civil se plantea la importancia de interrogar las responsabilidades por lo que se ha permitido, por el aparente acostumbramiento a los hechos violentos hasta el punto de no extrañarse e incorporar las pérdidas humanas sólo como dato estadístico. La casa de la memoria en esta perspectiva se concibe como un blindaje ético frente a la naturalización del horror: Otro muerto más, otro asesinato más, otro desplazamiento más, pero ya estamos como con cayo... Entonces sería como un espacio donde realmente se mire que eso no puede ser normal" (Consulta 11. Comuna 1, Noviembre 23 de 2010)

Me parece que es una decisión política que tiene una tarea ética, frente al acostumbramiento que hemos tenido con los crímenes (...) Me parece que debe ser un lugar que dinamice procesos de memoria en la ciudad y cuando hablo de procesos de memoria no es solamente las personas donde hubo víctimas de distintos delitos, sino también (...) yo lo veo desde un proceso de memoria colectiva que nos permita hablar de memoria histórica. Procesos de memoria colectiva que nos permitan hablar no solamente de víctimas sino de ciudadanos/as que están afectadas por la violencia. Pienso que la casa se debe de convertir en un espacio político, ético y ciudadano, de blindaje social.(Consulta sector académico. Octubre 25 de 2010)

"Así como hubo un momento en que nos acostumbramos a ver matar y a justificar las muertes, tiene que haber un momento donde se pare y se empiece a mirar el cuidado de la vida, la razón de ser de una sociedad y la convivencia" (Consulta sector académico. Octubre 25 de 2010)

### 1.3. La casa de la memoria: Contra el olvido

Es una obligación recordar en un país que tiene alzheimer, en un país que tiene amnesia y una casa de la memoria, nos convoca a una posibilidad de recordar entre todos. (Consulta ciudadana con artistas. Intervención 11. Octubre 20 de 2010)

Estar a favor del olvido y en contra del recuerdo, "desatiende un llamado de radical solidaridad a nuestra razón y a nuestra sensibilidad y desconoce la fuerza crítica de la memoria del sufrimiento y de la injusticia... Sin solidaridad no es posible el recuerdo moral que no es simple rememoración, sino recuerdo activo, transformador, como sucede con la racionalidad ética" (Restrepo, 2000)

*"Yo creo que una casa de la memoria, como su nombre lo dice es para ser mejores en un país que no tiene memoria". (Consulta ciudadana con académicos. Intervención 8. )*

Se contrapone al olvido, una "Cultura del recuerdo en la que haya lugar para una ética compasiva hecha de solidaridad y capaz de percibir la dignidad humillada". (Restrepo, ). Es el recuerdo y el aprendizaje convertido en rechazo radical a la injusticia a partir de una experiencia dolorosa vivida como víctima de la violencia lo que expresa un asistente al taller con población de los corregimientos: "Hoy día soy un líder comunal y no acepto la injusticia. Una muerte humillada son dos muertes"(Consulta ciudadana con corregimientos. Intervención 36. Febrero 5 de 2011)

Sólo en el marco de una cultura de la memoria podemos recuperar del olvido a tantas víctimas inocentes para hacer de su muerte, desaparición, desplazamiento, tortura, un acontecimiento histórico y no meros datos estadísticos, para señalarles un lugar en la historia y no sólo en los titulares de prensa. En la consulta con el Consejo de Cultura se reflexiona sobre los patrones culturales que obran en contra de la memoria: De un lado la noción de progreso inherente al mito fundacional país y desde éste una gran propensión a la negación del pasado, cediendo al olvido. Desde un lugar aparentemente opuesto, el de una memoria repetitiva, " a veces de forma encarnizada se inventa formas de distraer esa reiterada violencia"(Consejo de Cultura, intervención 3. Consulta noviembre 24 de 2010). En ambos casos el resultado es el mismo, no hay lugar para los vencidos, ni mirada reflexiva para aprender del pasado. Alternativamente se propugna por una memoria que evoca y escucha a los ausentes y especialmente a los muertos inocentes y escucha a las víctimas, una memoria del disenso al denunciar y exigir justicia, entendida como una forma de verdad. La historia racionalista "muda e impotente frente al sufrimiento" pero la memoria como mediación entre razón e historia, deviene medio de liberación, gracias al recuerdo que es su función propia y como historia hace presente el pasado y posibilita nuestra conciencia histórica que es fundamento de la responsabilidad y de la solidaridad.

"La propuesta de olvido es inhumana e improcedente. Sin memoria del sufrimiento el futuro deviene más frágil, sin el recuerdo de la injusticia, esta se repite en el presente. Es más, es por la fuerza crítica de la memoria del sufrimiento y la

injusticia que el establecimiento teme a los contenidos subversivos del recuerdo” (Restrepo, 2000)

Hacer siquiera un recordatorio, le reconozcan que sus hijos verdaderamente fue que se los mataron, si fue que le violaron a uno el derecho a la vida. (Consulta ciudadana con mujeres. Intervención 14- Noviembre 26 de 2010)

Unas palabras expuestas en la consulta con el Consejo de Cultura en el mismo sentido refuerzan la idea de la existencia cultural del olvido, y más lejos aún, la existencia de estrategias de contra memoria, hecho que tendrá que enfrentar La casa de la memoria:

“La Casa de la memoria tiene que enfrentarse a una actitud fundamentada en la contra memoria, continuamente se estimula que olvidemos. Ya lo decía Juan Manuel Roca “la historia nosotros la escribimos con borrador ... lo fundamental es poder formar un ciudadano y que eso aporte a la formación de un ciudadano respetuoso de los derechos humanos como una manera de combatir esa contra memoria que utiliza estrategias culturales... acontecimientos dolorosos en la ciudad fueron seguidos de eventos festivos que operaban entonces como intencionalidad de olvido y profunda insolidaridad” (Consulta ciudadana Consejo de Cultura).

En el otro polo del olvido está la potencia política de la memoria del sufrimiento manifiesta en la Memoria persistente del dolor de las madres, dolor que se niega a ser consumido por el tiempo. Ellas viven su afectación como responsabilidad histórica de mantener el recuerdo moral al luchar contra la desaparición de la memoria a través de diferentes iniciativas. De ello es testimonio la consulta y taller con las mujeres víctimas organizadas y no organizadas, participantes algunas de diferentes iniciativas de memoria y exigibilidad de derechos:

Yo creo que es importante que estén las voces de nosotras en todas estas cosas porque toda la vida hemos sido víctimas y calladas y dormidas de miedo porque nos da miedo hablar. Entonces como las víctimas estamos dormidas y no hablamos de miedo por eso es que siguen haciendo y no respetan nuestros derechos, pero ya que conocemos la ley 387 y el auto 092 tenemos que hablar para que las cosas no sigan pasando y todo quede impune. Es una forma de sensibilizar, si denunciemos las cosas, hay gente que no las sabe y se va dando cuenta de la verdad, yo creo que aquí la mayoría tenemos muchas cosas que contar y que dejar en la casa de la memoria. (Consulta ciudadana con mujeres. Intervención 7. Noviembre 26 de 2010)

Nosotros en la Corporación Mujeres Aventureras Gestoras en Derechos; lo que estamos haciendo ahora es asistir a la capacitación (...) Y en la corporación Mujeres que Crean estoy asistiendo al programa de víctimas, y fuimos a Santa Fe de Antioquia e hicimos unos rituales para los que murieron y fueron tirados al río. Con las cintas para hacer justicia y paz, para reclamar nuestros derechos como víctimas que somos y para el desplazamiento forzado.

Yo también soy de Mujeres Aventureras y nosotros trabajamos mucho lo que es la

violencia sexual. Trabajamos mucho con Solidaridad por Colombia, Escuela de animación Comunitaria. Trabajamos mucho la violencia sexual con los niños, a través de imágenes, les dibujamos los niños, las niñas y el árbol del problema...para que ellos nos entiendan que les queremos decir. (Taller con mujeres. Intervención 26.Febrero 25 de 2011)

Yo hago parte de una corporación de mujeres emprendedoras, La propuesta de nosotros es visibilizar la comida de las mujeres, pero también la violencia, pero también todo eso se articula. Nosotros tendríamos que unirnos para visualizar lo que están pensando sacar, visibilizarlo, por ejemplo, las mujeres emprendedoras hacen también unas muñecas con olores, con jabones, ellas mismas los construyen. Yo digo, todo se relaciona y se hace conciencia, no solamente a los que pintan sino a las que están construyendo. Yo por ejemplo, no sé artesanal nada, pero me gusta mucho observar y dar ideas para la formación, y yo digo ay no que maravilla, las mujeres construimos este mundo con todo lo que hacemos. Todo se puede mostrar." (Taller con mujeres. Intervención 26.Febrero 25 de 2011)

#### 1.4 La Reparación simbólica.

La Casa de la Memoria para retribuir en parte la dignidad a tantos mártires que han padecido tantos años de violencia en la ciudad" (Consulta ciudadana. Organizaciones de víctimas. Intervención 4. Octubre 27 de 2010)

Para la sensibilización y recuperación de la memoria, para no olvidar a los que no están hoy con nosotros por culpa del flagelo de la guerra, para reconocer los esfuerzos y la lucha de las diferentes personas tanto individual como colectiva. (Consulta ciudadana. Organizaciones de víctimas. Intervención 5. Octubre 10 de 2010)

La reparación simbólica se contrapone al olvido, a la idea fácil de que cada uno recuerde a sus muertos, mientras "nosotros olvidamos los de todos". Por el contrario, es una respuesta de sentido, en tanto da un lugar en la historia a las víctimas que sufren los daños y las pérdidas en un contexto de conflicto e inseguridad:

Nosotros no hemos comprendido la fuerza política de la memoria del sufrimiento: hemos desperdiciado su potencial al reducir al ámbito de lo privado- del duelo personal- lo que debiera ser piedra de escándalo colectivo – y de duelo público-. Este concepto de lo público que tan ajeno nos es irrumpe con fuerza: el amor se hace política cuando el recuerdo privado del ser querido encuentra su plena satisfacción al acceder al ámbito de lo público y convertirse en exigencia de justicia en el presente y esperanza de justicia en el futuro. (Restrepo, 2000)

Asumir el carácter colectivo del morir humano, no en el sentido de su significación económica o potencial laboral, sino en la dimensión de sus sueños, de su proyecto de vida, de sus arraigos hace parte de la dignificación de las víctimas: "Tiene que hacerse memoria, bien sea una estatua, bien sea un bosque, pero hay que reivindicar la dignidad de esa persona que está allá en la escombrera de la comuna 13 y que no tuvo derecho a una tumba" (Consulta ciudadana.

Organizaciones de víctimas. Intervención 29. Octubre 10 de 2010)

Debería de estar esa parte histórica de esa víctima que falleció, quién fue esa persona acá, qué hizo acá. "Además de las fotos que se diga la fecha en que desapareció y el día en que determinadas personas cumplen años, hacerles un homenaje, es como acciones para recordar, para no olvidar" (Consulta ciudadana. Organizaciones de víctimas. Intervención 41. Octubre 10 de 2010)

Es un pequeño aporte a una deuda en rojo que tenemos como sociedad y es a esas reparaciones, diría reparaciones porque no es solo una, las víctimas tienen muy metido el cuento de la reparación económica, por allá un poquito la reparación psicológica, pero esa reparación simbólica aún no se da y de alguna forma las víctimas lo reclaman, reclaman un espacio en el que el nombre de sus seres queridos sea recordado, sea cuidado, no señalado" (Consulta ciudadana con Periodistas y comunicadores. Intervención 7. Octubre 21 de 2010)

Muy importante pensarlo desde la dignificación de las víctimas. La ley 975 hay que abonarle que tocó el tema de la reparación. Un ejemplo muy bonito de eso es la casa del Nunca Más del municipio de Granada. Eso está en el fondo del alma de las víctimas de este país, incluso de los que somos víctimas de reflejo. ... el tema económico ya lo trataran otros, que no se vaya confundir. Yo creo que lo que busca esta casa es otra cosa y afuera estarán el resto de reparaciones que se deben hacer y aquí muy importante el tema de lo simbólico, como el derecho a la verdad, como el derecho a la reparación, a esa reparación mas allá de lo económico, que es la dignificación de la persona, de la dignidad de ese ser humano. Que esto sirva como un instrumento pedagógico, formativo, por eso tan importante que los niños y los adolescentes hagan parte de este proceso. Porque solo en el momento en que les mostremos a ellos de manera pedagógica, mire, lo que ha pasado en Colombia es esto, esto es lo que ha pasado, así es que se ha vivido la guerra, así fue que vivió la guerra en Medellín, esto es lo que ha vivido y esto es lo que queda, este tema pedagógico tiene que servir para ir cambiando esa cultura mafiosa que tenemos tan metida y esas otras violencias también recreárselas y ponérselas a los niños y niñas que vienen de esos otros sectores de Antioquia y de Colombia y que les ha tocado vivir el dolor. (Consulta ciudadana. Organizaciones no gubernamentales. Intervención 7. Noviembre 17 de 2010)

>>>Estructura ejemplificante de un árbol familiar talado troceado>>>

En realización de la conversación ciudadana con los funcionarios, se expresó la preocupación por lo que podría estar marcando una tendencia en el país a la reparación simbólica en defecto de una reparación integral a las víctimas:

Valoro que haya casa de la memoria, pero preocupa genere una idea que se ha tenido en el país en el último tiempo y es, reparemos simbólicamente y que eso sirva como una especie de compensación para lo que no se ha esclarecido y sobre todo lo que no hemos hecho en materia de justicia, una especie de paliativo que busca no reparar a las víctimas de manera integral y asumir toda la cadena de los derechos, (derecho a la verdad, derecho a la justicia, reparación económica



como rehabilitación y garantía de no repetición). Allí hay un riesgo que debería visibilizarse fuertemente. (Consulta ciudadana. Funcionarios. Intervención 6. Octubre 26 de 2010)

Igualmente en la consulta a la comuna 5, se dice al respecto: "No podemos aceptar que lo simbólico, perdón y olvido. Y dónde está entonces la parte social, la parte económica, la parte psicológica? Los componentes sociales son muchos.

En el conjunto de las conversaciones ciudadanas se encontraron participantes de iniciativas de memoria y en particular de actos conmemorativos, de dignificación de las víctimas mediante actos simbólicos. Para el efecto ver relatorías de las conversaciones ciudadanas: Comuna 5 (Experiencias Codhesel) Organizaciones no gubernamentales (Acompañamiento a comunidades en sus iniciativas de memoria por Corporación Jurídica Libertad y Mòvice) Comuna 1 (Convivamos). Mujeres (El bosque de los sueños Justos, Mujeres Aventureras...) Académicos (Universidad de Antioquia, Salón del Nunca más en Granada) Organizaciones que trabajan con víctimas: (Mujeres que crean)

## 2. De la memoria individual a la memoria colectiva y otras nociones a debate.

El proyecto Casa de la Memoria debe constituirse en un espacio que propicie, por diversos medios (conmemoraciones, monumentos, investigaciones, seminarios, cátedras públicas, exposiciones permanentes y temporales, talleres de escritura, entre otros), un ejercicio de recuperación del pasado de violencia que conduzca, como lo planteaba Tzvetan Todorov, de las memorias literales a las memorias ejemplares, es decir, del individuo, de su sufrimiento insuperable y de su situación inalterable de víctima, hacia el otro, hacia prácticas individuales, principios de acción colectiva y aprendizajes políticos para el presente y el futuro que contribuyan a la no repetición de hechos de violencia. (Vélez, 2010)

De la memoria individual a la memoria colectiva, constituye un horizonte en el que convergen los sentidos compartidos en las conversaciones ciudadanas, pero también se atan a éste variantes que abren la discusión por sus fronteras con la reparación simbólica, la búsqueda de la verdad histórica y la dimensión política de la memoria, tal como se pone a consideración en las líneas siguientes de éste texto, reconstruidas con los argumentos expuestos desde las consultas con funcionarios, sector académico, organizaciones no gubernamentales, periodistas y comunicadores, comuna 5, las organizaciones de víctimas.

"La casa de la memoria es para conservar este pasado tan oscuro, tan doloroso que nos dejó el conflicto armado. Para que el país entero se de cuenta de la verdadera realidad que vivimos nosotras como víctimas en este país y que esto sirva para llevarlo a otras regiones, donde también la personas están pidiendo a gritos la reconstrucción de una memoria colectiva" (Relatoría Consulta Ciudadana. Organizaciones de víctimas. Octubre 27 de 2010)

La memoria colectiva.

Desde la memoria colectiva se piensa no tanto en función del hecho en sí mismo o del pasado como pasado, sino en función de los procesos discursivos que constantemente reelaboran los hechos y esos pasados vividos...Entendemos la memoria colectiva menos con contenido y más como procesos de acción y esa acción como prácticas sociales. Es decir concebimos la memoria colectiva como eso que construimos conversando de eso que nos viene pasando. Por eso yo diría que la propuesta de la casa de la memoria...es la memoria como generadora de espacios de conversación pero acompañado de procesos de análisis de discurso. Pero esos procesos significarían inclusive, procesos de formación, para la conversación, el diálogo, para la de construcción de discursos, para la de construcción de versiones y empezar a construir, historias más plurales, más colectivas y con ello no quito que existan historias de vida, pero todo esto en tanto práctica social hace parte de un proceso colectivo de memoria. (Consulta ciudadana con el sector académico. Intervención 10. Octubre 25 de 2010)

Yo pienso que el sentido de una casa de la memoria aquí o donde sea es conocer la realidad de la historia contada desde la misma inspiración de quien lo vivió como se vivió, aquí nos cuentan historias. Aquí siempre ha habido esclavitud, las mujeres hemos sido esclavas, hoy día los niños y niñas son esclavas. El que es sometido y dominado es esclavo. Por eso es que hay que hacer la historia de quien la siente y la vive, que tan bueno conocer la verdad, uno hace parte plena de la verdad. (Consulta ciudadana con afro descendientes. Intervención 1. Abril 4 de 2011)

En la apuesta por una memoria colectiva se subraya la diferencia con la historia en la cual el relato común tiene un lugar privilegiado al servicio del cual están las historias particulares, en las que estas se diluyen:

La memoria por el contrario tiene un rasgo militante, resalta la pluralidad de relatos. Inscribe, almacena u omite y a diferencia de la historia es la fuerza, la presencia viva del pasado, en el presente. La memoria requiere del apoyo de la historia, pero no se interesa tanto por el acontecimiento, la narración de los hechos o su reconstrucción como dato fijo, sino por las huellas de la experiencia vivida, su interpretación, su sentido o su marca a través del tiempo" (Sánchez, 2003;25).

El objeto de recuerdo no son tanto los hechos mismos, como se han desarrollado, sino "la impresión, el sello que han dejado en la memoria", sello que sólo se revela en la palabra, en la viva voz o de forma escrita, las imágenes, el arte, los rituales. En coherencia con lo anterior, se hace la diferencia precisando las virtudes de la memoria a la vez que se enfatiza en la reconstrucción de las víctimas como ciudadanos en la perspectiva de una anhelada democracia:

"...no se trata de una reconstrucción histórica, sino que se trata de una memoria colectiva que por lo general, no queda ni registrada en la historia, sino que se hace muy desde la gente y a veces riñe con la memoria histórica, que no es la historia oficial, ni la que sale en la prensa o en los tribunales. Y en esa perspectiva la

pregunta que hay que hacerle a esta casa es cuál es el propósito. Hacer algo no solamente por las víctimas, sino como reconstruirnos como personas, políticamente hablando, como ciudadanos inscritos en un país que soñamos algún día llegue a ser democrático" (Consulta ciudadana. Sector académico. Octubre 25 de 2010).

Una expectativa insistente se expresa como necesidad de buscar el sentido a lo que pasó, más que contar lo que pasó. expresado ello de diferentes formas:

Más allá del conocimiento de lo que ha pasado, uno siente que son los mismos sentidos puestos sobre la violencia y el conflicto, entonces es dolor, es muerte, es sufrimiento. Me aterra la idea de que sea un mausoleo de dolores, que sea más bien un lugar de activación de nuevos sentidos frente a lo que pasó. Que sea un lugar para crear nuevos sentidos frente a eso que pasó... No hay una elaboración propia de eso que pasó y además se habla de muchas violencias, pero no se habla de las razones de esas violencias y una casa de la memoria podría dar respuestas mucho más profundas, más claras, menos inmediatas de las que los mismos medios damos todos los días para que la gente entienda por qué pasa eso. Por qué ese victimario de su amigo también fue víctima. (Consulta ciudadana Periodistas y comunicadores. Intervención 5)

Una dimensión política de la memoria.

"La memoria colectiva tiene una fuerza más poderosa, que la memoria histórica, pero se pretende una memoria colectiva que pase por los discursos conmemorativo, testimonial e histórico, como respuesta a la reducción al discurso conmemorativo y los riesgos que ello implica: "...Nos reducimos a veces a lo conmemorativo, sacrificando lo testimonial. Por eso a veces creemos que la memoria es hacer monumentos donde finalmente no importa ni quien es, ni que hizo, (...) pero de donde salió quién lo mató por qué lo mató (...) No se sabe o se cortan completamente los contextos históricos y sobre todo las vivencias. Por ello la reivindicación frente al discurso histórico y sobre todo frente al discurso conmemorativo, la importancia del discurso testimonial... tener presente siempre ese propósito, que fue lo que paso para recuperarnos como sujetos no solamente a las víctimas directas sino a todos nosotros como sujetos, como personas, como ciudadanos, como sujetos políticos. Pienso que este es un aporte a nuestra sociedad y yo les auguro el mejor de los éxitos en esta casa (Consulta ciudadana con el sector académico. Octubre 20 de 2010)

La dimensión dada a la memoria es una discusión relevante, asunto que se revela por la continuidad de las inquietudes y argumentaciones entorno a la temática en las conversaciones con los diferentes sectores, evidenciando su presencia y actualidad en la sociedad hoy. Así se expresó en otro lugar la expectativa por la memoria en términos políticos:

Yo igual que los compañeros anteriores y en nombre de la corporación saludo la idea de la casa de la memoria y nos parece que en buena hora es una oportunidad de pensar el asunto de la memoria en términos políticos y más que

como algo a contar es como un asunto a construir. En esa medida consideramos relevante partir de un punto que considere la memoria histórica como un hecho colectivo, es decir, que esta casa tiene sentido en tanto recoja y posicione voces no oídas hasta el momento y, en ello nosotros hemos sido insistentes... por tratar de posicionar la voz de las mujeres que ha sido una voz históricamente silenciada, burlada, desconocida y que creemos que la historia desde la voz de las mujeres tiene otra cara que contar, otra estructura que desnudarle a la sociedad, al Estado y nos parece relevante que esas voces que no se han oído tengan un liderazgo importante ahí... Cómo esos relatos diversos, diversos en términos de los sucesos, en términos de los contextos van a lograr confluir en una construcción en la que esa memoria sirva para que sea realmente una apuesta política. (Consulta ciudadana con Organizaciones no gubernamentales. Intervención 8)

Memoria colectiva: Fronteras con la memoria histórica y alternativas posibles de acción.

La casa de la memoria no puede pensarse como una comisión de la verdad, no es esa su labor. El componente que uno esperaría de la casa de la memoria tendría que ver con dos cosas: La reparación simbólica de las víctimas, al mismo tiempo y sobre todo, un instrumento pedagógico; ¿Cómo desarrollamos talleres que le lleguen cada vez a más cantidad de pobladores? Me preocuparía que la casa de la memoria fuera un instrumento sobre todo de recuperación de la verdad por las condiciones reales para que eso pueda funcionar en el contexto de la ciudad ¿Cuales son las condiciones reales para que esas víctimas con ese perfil que tienen se acerquen a la institucionalidad para depositar sus relatos sus historias y contribuir al esclarecimiento de la verdad? (Consulta ciudadana con funcionarios)

Agradecer que la Administración municipal por asumir con responsabilidad establecer una casa de la memoria porque los casos conocidos son más liderados desde la sociedad civil. Esta casa debe ir encaminada a buscar los derechos de las víctimas y debe estar desde esa perspectiva de la víctima. En esta casa deberá trabajarse sin duda el tema de la verdad más histórica, profundizar en qué es lo que le ha venido pasando a esta sociedad, en Antioquia, en Colombia y en Medellín ...Sería muy interesante que las administraciones, esta y las futuras de Medellín tuvieran en cuenta ese camino a la verdad histórica para conocer que pasa aquí, que ha pasado en las distintas regiones, como se ha generado el conflicto. (Consulta ciudadana con Organizaciones No Gubernamentales. Intervención 7)

Lo segundo, sobre la verdad histórica...La casa no es una herramienta en sentido estricto de construcción de verdad histórica, la casa de la memoria es una forma de construcción de una verdad simbólica, o una herramienta de reparación simbólica. La construcción de la verdad histórica tiene herramientas específicas, la verdad judicial se construye en el proceso, y la verdad histórica requiere ejercicios intencionados como el que viene haciendo el grupo de Memoria Histórica de la CNRR. Podría pensarse en que paralelamente con la casa funcionara un grupo de memoria histórica para Medellín o para Antioquia, de tal manera que realice

estudios de caso como los que está haciendo el grupo MH. Insistir en las cátedras de memoria especialmente en los colegios, que la casa liderara una cátedra de la memoria municipal. (Consulta ciudadana con funcionarios. Octubre 26 de 2010)

### 3. Una memoria incluyente: Las víctimas desde su diversidad y las víctimas del conflicto armado y de otras violencias.

La consulta ciudadana avanza en la identificación de las memorias que sobre las violencias y el conflicto armado se tienen en la ciudad de Medellín desde diferentes sectores, actores y territorios. Es explícita la demanda de un enfoque diferencial y el ánimo de exponer las violencias y afectaciones por el conflicto armado, superpuestas con la exclusión social, la inequidad de género, el racismo estructural, la homofobia. Violencias históricas y coyunturales, de carácter estructural o específico según acontecimientos delimitados en el tiempo y el territorio. En particular se expresan las percepciones e interpretaciones de las poblaciones LGTB, afrocolombiana y mujeres. Suma a dicha diversidad, la particularidad dada por la trayectoria en la configuración de los territorios urbanos en algunos casos marcados por la violencia en los actos de fundación y los procesos de asentamiento. En los talleres de memoria se plasma una diferencia en la temporalidad de la violencia y el conflicto asociada a orígenes distintos aunque también convergen todos los sectores poblacionales en señalar períodos en los que la exacerbación del miedo y las amenazas incluyeron a todos los sectores de la ciudad.

La Casa de la Memoria se espera como aquel lugar que incluirá las víctimas en su diversidad y las víctimas de distintas violencias y del conflicto armado. La primera intervención de la consulta con jóvenes del colectivo LGTB expresa: "Pareciera que desde lo jurídico tendríamos que cumplir muchos requisitos para ser víctimas" A renglón seguido en la consulta se exponen variadas formas de violencia; en la escuela, el ámbito laboral, los espacios públicos en la comuna, el desplazamiento forzado por el motivo de sus opciones sexuales, la estigmatización y en el extremo, la agresión física y la violentación incluso en la sede de su colectivo. (Consulta ciudadana No17. Población LGTB. Diciembre 2 de 2010)

#### 3.1. En la casa de la memoria deben estar nombradas las víctimas de la población LGTB.

Deben estar nombradas las personas LGTB que han sido asesinadas en esta ciudad, que han sido vituperadas y que han sido dañadas, ahí deben estar y deben estar nombradas no solo desde su nombre social, sino también desde ser sujetos/as plenos/as de derecho y ser sujetas de primera y no de quinta, cómo se ha querido poner en esta ciudad. ... también las personas en pueblos donde la guerrilla y paramilitares han asesinado personas LGBT en medio del conflicto armado.

No pueden ser solo las víctimas del conflicto armado como tal y tendríamos que dar una definición y decir de qué conflicto armado y desde donde también el conflicto armado, porque hay muchos travestis a tres cuadras de aquí los asesinan y eso no es conflicto armado; pero es odio, pero es homofobia, es anular la diversidad, negar la diferencia,.... porque es una de las poblaciones que más se ha invisibilizado en el tema del conflicto.

(Consulta ciudadana con el sector académico)

### 3.2. ¿Cómo hacer una casa de la memoria y no dar lugar a las víctimas de feminicidios?

...Tiene que ser una casa que incluya a las víctimas en las diversidades. Y yo me pregunto si una casa tendría que estar dirigida a las víctimas del conflicto armado o a las víctimas de las violencias en [...] un país, en una sociedad que parece autorizar esas violencias. ¿Cómo hacer una casa de la memoria y no dar lugar por ejemplo a las víctimas de feminicidios?, cuando por ejemplo según datos, se habían detectado 62 feminicidios que los medios denominan como crímenes pasionales.

...Yo creo que vergonzante debería ser para nosotros, estar pensando en tener que hacer una casa de la memoria para las víctimas del conflicto, más tener que hacerla para otras violencias, pero creo que una casa de la memoria, si queremos reconocer responsabilidades, interrogar las responsabilidades y los niveles de tolerancia y autorización que hacemos a la violencia, no puede supeditarse a las víctimas del conflicto armado en el país, si no a las víctimas de las múltiples y diversas violencias. (Consulta Ciudadana con el sector académico.intervención8. Octubre 25 de 2010). Respecto de la mirada diferencial, visibilizando a la mujer, también se encuentran pronunciamientos en las consultas ciudadanas a las organizaciones no gubernamentales y de población afro colombiana. De manera especial la consulta con esta población plantea: "Un museo de la memoria que quiera visibilizar las formas de violencia más extremas tendría que tener en cuenta las violencias que ha ejercido sobre las mujeres trabajadoras de los servicios domésticos. (Consulta ciudadana población afro descendiente . Intervención 3. Noviembre 30 de 2010). La violencia física como agresión, otra cosa que uno puede visibilizar es la sexualización de la mujer afro. (Consulta ciudadana población afro descendiente. Intervención 12. Noviembre 30 de 2010)

El taller con las mujeres y en particular la siguiente intervención deja claro que las mujeres experimentan de otro modo el sufrimiento y que a través de su sentir y percepción hacen otras revelaciones:

Quando usted habló de lugares de la violencia, yo ahí mismo me remetí fue al cuerpo, el lugar del cuerpo, la vagina, la cabeza por todo ese sufrimiento que tienen las mujeres, pero también el corazón. Yo por ejemplo conozco a una señora en Villatina, tenía nueve hijos y le mataron los nueve, entonces ella dice te imaginas como me ha crecido este corazón de sufrimiento y ahora ella reconstruye eso con Pastoral Social. Pero que se ha incrementado la violencia con las mujeres, eso es un hecho. (Taller con las mujeres. Intervención 54.Febrero 25 de 2011)

### 3.3. El racismo estructural y la des territorialización de la población afro colombiana.

Hay un relato general que las comunidades afro han construido y que han

padecido, Medellín se ha caracterizado por el racismo estructural y el racismo como una forma de relación social y de violencia. (Consulta ciudadana con población afrodescendiente. Intervención 3. Noviembre 30 de 2010). El racismo estructural, según se reveló en la misma consulta, se expresa en la vida cotidiana y ha limitado históricamente el acceso a la vida social en la ciudad.

Existe un círculo vicioso de la discriminación, las zonas ancestrales donde viven nuestras comunidades, caso el Chocó, la Costa Caribe, el Pacífico Sur, como son zonas donde se dio trabajo esclavizado muy fuerte y donde históricamente ha habido población negra, son zonas que han sido históricamente desatendidas por el Estado.

Otra violencia que es clave ha surgido con la última oleada de violencia del conflicto armado en Colombia, más o menos desde que entró la constitución de 1991, desde mediados de la década del noventa hasta el día de hoy hay un recrudecimiento del conflicto armado y eso se puede georeferenciar y por ejemplo, toda la región pacífico es una zona donde hoy, la disputa del conflicto armado es muy álgida, los números de combates, de operaciones militares allá son permanentes y eso desde operaciones como la operación Génesis del 2000 comandada por el General Rito Alejo del Río que expulsó comunidades enteras del Urabá Chocoano. Desde mediados del noventa vienen llegando a los centros urbanos en Medellín de forma masiva la población afro colombiana que llega en situación de desplazamiento o desterrados a estas ciudades a agrandar las periferias urbanas. Nosotros hemos identificado más o menos cincuenta sectores donde habita población en condición de desplazamiento Afro. (Consulta ciudadana con población afro descendiente. Intervención 9. Noviembre 30 de 2010).

A la des territorialización le ha seguido la neo territorialización que en lo urbano muestra también los saberes incorporados de la cultura que les permite construir rápidamente viviendas por su propuesta constructiva (estructuras de madera levantadas del piso) de rápida elaboración y en lo social por las redes de parentesco que operan como protección étnica frente a la exclusión y la discriminación racial.

#### 3.4. Voces diferenciadas desde los territorios urbanos.

... No restringirse solamente al conflicto armado, por ejemplo esa violencia urbana que está más lejos del conflicto pero que es otra intolerancia social, no sé hasta qué punto vaya a tener espacio ahí porque es la que más afecta directamente la gente, la que le brinda la sensación de seguridad que tiene de su ciudad. (Periodistas y comunicadores. Intervención 31. Octubre 21 de 2010)

Se puede hacer una contextualización en cada zona, en cada barrio, en cada municipio de donde ha venido población desplazada hay una historia de barbarie, entonces aquí lo que es La Sierra, la Comuna 13, la Nororiental porque han sido perjudicadas a través del cine que los han re victimizado más. (Consulta ciudadana con funcionarios Intervención 10)

Como se verá en las memorias construidas en el territorio, hay diferencias importantes por comunas; así los asistentes a la consulta ciudadana por el barrio Antioquia asociaron la violencia y las huellas del conflicto en la ciudad con la población joven afectada especialmente por su vinculación como “mulas”, además de marcas impuestas social e institucionalmente como “zona de tolerancia”. La comuna 4 y Moravia específicamente se refiere a su experiencia aguda con las más crueles formas de violencia, durante todos los períodos de violencia y conflicto armado en el país y en la ciudad. Allí han actuado todos los actores armados en disputa por el territorio y la población. La comuna 10, con las particularidades propias de su proximidad al centro de ciudad, vive la ocurrencia de múltiples formas de victimización.

4. ¿Para quién la Casa de la memoria? Las víctimas, los ofensores, la sociedad toda: Posturas y debates.

Uno de los sentidos dados a La casa de la Memoria, la ubica como un referente de ciudad en cuanto a su propósito de generar una reflexión profunda que involucre a la sociedad toda, pero descentralizada en cuanto espacialidad o hecho físico en reconocimiento de los múltiples lugares de memoria en los territorios urbanos donde ha quedado la huella de la violencia y donde las víctimas también han dejado su impronta de resistencia. . La Casa de la memoria por iniciativa de la Administración no obstante ser un centro no debe ser “un concentrador de memorias sino un dinamizador de procesos reflexivos, pedagógicos” Sin embargo se expresan ideas que puntualizan acerca de sus destinatarios:

En primer lugar, las víctimas.

Esta iniciativa requiere de mucho apoyo de parte de las víctimas que serían uno de los destinatarios directos aunque no los únicos, tiene como destinatario indirecto a la sociedad que es en últimas la que se plantea que no podemos olvidar lo que pasó y ahí está comprometida el conjunto de la sociedad. (Consulta ciudadana con Organizaciones No Gubernamentales. Intervención 5)

Las víctimas se preguntan por su lugar en La Casa de la Memoria y al respecto, es pertinente aclarar que no hay una sola respuesta, pues un hallazgo del proceso mismo de la consulta ciudadana es la visibilización de las víctimas como un universo que no es homogéneo.

Parte de la realidad presente es la existencia de múltiples voces entre las víctimas en razón de su presentación como víctimas individuales, o víctimas organizadas o víctimas desde sus representaciones políticas. A su vez, víctimas con representación política y social muy definida mientras que otras se van configurando en dicho proceso. Diversas presentaciones y auto representaciones estarán en La Casa de la Memoria.

Desde esta diversidad, se encuentran las víctimas que asumen que allí deben ser protagonistas en tanto aportan a la construcción social de una versión de los



hechos frente a la versión de los victimarios, la que más audiencia ha tenido en el país. Las víctimas que se plantean participar de la Casa de La Memoria pero condicionada su participación a la reciprocidad e intercambio que se pueda establecer con su movimiento en virtud del merecido reconocimiento de su propio camino en desarrollo de una propuesta de memoria para las víctimas. Las víctimas que se imaginan el lugar como epicentro del encuentro con la memoria de sus seres queridos asesinados o desaparecidos y/o el encuentro con otras víctimas y particularmente, una posibilidad prometedora para el encuentro entre las organizaciones de víctimas separadas por sus diferencias de opinión. Muchas víctimas durante el proceso de las consultas ciudadanas consideran pertinente su participación en la conducción administrativa de la Casa de la Memoria, en la guía y orientación a los visitantes, en la materialización de los componentes comunicativos y pedagógicos. Un lugar desde el cuál denunciar la realidad que viven, otros usos de La Casa de la Memoria como lugar de atención y orientación a las víctimas e incluso como generador de empleo o iniciativas en el orden de capacitación e ingresos.

Para la sociedad.

En las conversaciones ciudadanas surgen muchas maneras de decir que sea la sociedad toda la que esté implicada en la casa de la Memoria. Unas de esas maneras es decir: "No somos visitantes" o la casa de la Memoria como "activación de la memoria del espectador".

"Me parece que este es un lugar donde tiene que estar muy claro el asunto de la responsabilidad social porque ahí está el tema de los espectadores como nosotros, los que nos callamos, los que no decimos nada, los que no es con nosotros... por eso el tema del espectador es muy importante porque es que el problema de la reconciliación con el mundo, de alguien que ha pasado por esto implica comprender lo que le sucedió pero al mismo tiempo esta sociedad tiene que entender como permitimos que eso sucediera. Es decir es la activación de la memoria del espectador, porque solamente así vamos a ser capaces de diferenciar entre esas categorías morales que llamamos culpa y categorías de responsabilidad que nos permiten actuar. .. Allá tenemos que nombrar todos esos sentimientos: culpa responsabilidad, compasión. ¿Que nos ha pasado como sociedad con la compasión? Que nos ha pasado con la indignación? ¿Cuál es el problema de la sociedad que permite que eso pase? Yo creo que eso es problema para las víctimas, no lo es para el ofensor, es para nosotros, creo que en ese sentido las narrativas no son sólo de aquellos que fueron victimizados". ( Consulta ciudadana con el sector académico)

Igualmente se aprecia que la ciudad y la sociedad está fragmentada y en virtud de ello la preocupación por las posibilidades reales de vincular a toda la ciudad: Vincular desde los empresarios hasta el habitante más humildes de Medellín a esa iniciativa, porque tiene que ser una iniciativa de ciudad, una iniciativa que comprometa a toda la gente, prácticamente todos somos víctimas, somos sobrevivientes de una época de guerra. Todos en alguna medida tenemos una

historia que aportarle a esa Casa y cómo vincular a toda la ciudad y no sólo para que las nuevas generaciones conozcan eso que pasó, sino para que nosotros nos comprometamos también a pensar, ya está bien de violencia, esta sociedad tiene que parar algún día y pensarse. (Consulta ciudadana Periodistas y comunicadores. Octubre 21 de 2010)

“No somos visitantes”.

... este lugar puede servir para que empecemos a hablar en plural, es que las víctimas somos nosotros, estamos sesgados cuando pensamos que la víctima es al señor que le mataron, nosotros en el país somos víctimas, Hay que empezar a reconocer dentro del discurso que es que víctimas somos todos, porque como siempre nos seguimos viendo como fuera de, entonces vamos a ir a una Casa así y nos vamos a sentir visitantes, no invitados. Que sea un lugar que me llama, sobre todo un lugar para pensar. El principio de no repetición tiene que estar en cada una de las actividades. Si eso se hace, se hace precisamente para que uno no repita esa historia, o al menos si se repite que no la asumamos con la misma candidez o con la misma inocencia. (Periodistas. Intervención 9)

¿Y los victimarios?

Las conversaciones ciudadanas con las víctimas organizadas y con las víctimas no organizadas, con las que se hicieron las respectivas sesiones de conversación, merecieron especial atención la expresión de posturas y sentimientos frente al lugar de los victimarios y de la sociedad en la Casa de la memoria. Sobre todo fue tema de importancia en la consulta con víctimas organizadas, aunque también estuvo presente en la de víctimas no organizadas y no fue tema ignorado en las consultas realizadas con otros sectores poblacionales o territoriales como se verá a continuación.

Las organizaciones de víctimas no tienen una postura única, y lo que se evidencia más bien, es que es uno de los temas a discusión en lo inmediato y a mediano plazo. En lo inmediato aparecen allí opiniones diversas. Una de las maneras como se ve a los victimarios, es como un otro al cual hay que dirigirse desde allí con el objeto de “Demostrarles que el pueblo no ha olvidado lo que ellos hicieron” (Organizaciones de víctimas. Intervención 11. Octubre 27 de 2010) Tiene su correspondiente opinión entre las víctimas no organizadas, dada una intervención en el sentido de: contraponer su visibilidad a la visibilidad ganada por los victimarios: Las víctimas nos tenemos que hacer visibles porque los que se están haciendo visibles son los victimarios. Debemos hacernos visibles porque estamos en una oscuridad tremenda y los victimarios cada día existen más, opacar a los victimarios porque ellos reciben beneficios a diario” (Consulta ciudadana. Víctimas no organizadas. P.2. Noviembre 16 de 2010)

En los dos casos anteriores, el victimario no es destinatario directo, y la Casa es más bien una plataforma desde la cual disputar la visibilidad que estos actores han construido hacia la sociedad y en ese sentido visibilizarse como víctimas es un propósito importante. En sentido similar se dice: “Llamar la atención de todos los

que le hacen daño a la comunidad, que ellos sientan algo" (Consulta ciudadana. Víctimas no organizadas. Intervención 17. . Noviembre 16 de 2010

En la consulta ciudadana con la comuna 6, se trató en extenso el lugar del victimario el cual se introdujo por la quinta intervención en dicha consulta: ¿Se está hablando de la Casa de la Memoria para las víctimas o también para el victimario? Y allí se desplegaron tres posturas:

Una: El hecho complejo de la violencia no permite separación entre la víctima y el victimario: "La víctima y el victimario, el asunto de la violencia es un asunto demasiado complejo, como para desvertebrarlo y dejar a la víctima sola sin que al frente haya un victimario, son dos componentes esenciales de ese acto violento, que no se puede poner uno en una vitrina y otro en la otra porque están los dos frente a ese acto que se consume como acto violento.(Relatoría taller de memoria comuna 6. Intervención 18)

La comprensión de la problemática como sociedad y las posibilidades de transformación se encuentra a la base de la consideración según la cual deben existir tres protagonistas: Entonces, el tema de la víctima como protagonista, del ofensor como protagonista, de nosotros como espectadores, es el que finalmente va a movilizar la posibilidad de que ese espacio logre hacer cosas que nos permitan saltar como sociedad, volver a florecer como sociedad... y volver a experimentar compasión. (Consulta ciudadana con el sector Académico).

En igual sentido se considera deseable la presencia del ofensor en una actitud de reconocimiento de su actuación: "...Ojala lográramos que hubiera ofensores con capacidad también de activar su narrativa de la culpa y miráramos... un sentimiento como la vergüenza. Pero no solamente del ofensor, vergüenza la que tenemos que asumir todos nosotros. . (Académico).

Dos: Tener en cuenta al victimario como persona que puede tener también la condición de víctima:

Si esa casa de la memoria va tener un fin tal, si deben de pensarlo por ese lado, es el victimario también como persona, qué lo llevó a hacer eso, o mínimamente saber qué pasó con esa persona tales personas murieron en esa fecha y el victimario fue tal, que pasó con él. En cualquier momento podemos llegar a ser las dos. Podemos ser víctimas o podemos ser victimarios. (Relatoría taller de memoria comuna 6. Intervención 19)

Tres: A mí me cuestiona lo del victimario, porque tener presente el victimario es tal vez recordar ese momento, perdonar no es decirle que siga matando que yo no lo denuncio, perdonar es sentir alivio en el corazón, si uno está funcionando a nivel del victimario, entonces el asunto podría ser doloroso. (Relatoría taller de memoria comuna 6. Intervención 22)

Yo tengo mi mamá y un hermano desaparecido, según cuando se lo llevaron creo que fue el Bloque Metro, después me dijeron que era el Bloque Cacique Nutibara, pero si a mí me sientan aquí con el señor yo no lo perdono, yo como le voy a decir a este señor: mi Dios le pague porque picaste a mi mamá. En las madres de la candelaria hay unas que están de acuerdo con la casa de la memoria pero hay otras que no (...). En cuanto a los victimarios, hay muchos que son víctimas y

victimarios, (...) fuimos e hicimos una exposición, los unos eran guerrilleros, paramilitares, hermanos que se tuvieron que matar, viene esa guerra y yo creo que eso por más que uno luche eso no va a acabar. Yo me siento una persona que no sea capaz de perdonar. (Relatoría taller de memoria comuna 6. Intervención 23)

La discusión atraviesa a las víctimas y a sectores de la sociedad que no han sido víctimas, sin que haya posibilidades de consenso.

Respecto a la participación de la sociedad, se encuentran voces que aspiran a que la casa de la Memoria de una presencia exclusiva a las víctimas y otras plantean que es la sociedad toda por considerar que todos somos potencialmente víctimas o porque se espera la solidaridad de quienes no han sufrido formas de victimización.

Desde las víctimas se escucharon posturas en el sentido de una casa para todos: "La casa debe ser para todos, porque todos de una u otra manera hemos sufrido las consecuencias de la violencia. Aunque no hubieran perdido seres queridos, han perdido vecinos, amigos. Todos somos víctimas en cierto sentido" (Organizaciones de víctimas. Intervención 23)

Para los desprevenidos: "La ciudad se conmociona cuando pasa esto y para los que viven como tan desprevenidos, la casa de la memoria les va a mostrar que si sucedió algo en Colombia y que está sucediendo" (Intervención 24)

En una consideración más exclusiva para las víctimas se afirma: "Estoy de acuerdo con esta casa de la Memoria, pero Cuántas víctimas de esta casa de la Memoria van a estar allí trabajando? ¿Van a estar haciendo algo? Si es para las víctimas que sea desde las víctimas y para las víctimas" (Organizaciones de víctimas. Intervención 19. Octubre 27 de 2010)

## 5. Temas críticos, inconformidades y alertas...

La casa de la memoria, más que expresar un consenso sobre la violencia y el conflicto armado, debe ser un espacio para que se expongan los disensos al respecto. esta casa de hecho no debe temerle a que se desencadenen luchas por la memoria y debates sobre el pasado; más bien, acogerlas, crear espacios para la expresión de estas luchas y buscar medios que permitan reflejarlas, siempre dentro del marco del respeto, la civilidad y el pluralismo<sup>2</sup>.

Después de escuchar las diferentes posiciones en las conversaciones ciudadanas y como es mandato para este informe se tratan de exponer a continuación las tensiones que se agrupan aquí como temas críticos, inconformidades y alertas. Aunque a lo largo del texto se ha mostrado una gama de posturas sobre los diferentes asuntos tratados.

---

<sup>2</sup> Aporte tomado del texto presentado para la conversación ciudadana con el sector académico.

## 5.1. La permanencia del conflicto

"No debería llevar el nombre de la casa de la memoria, es que no es recordar, es que sigue pasando, que se concientice el Estado de lo que está pasando, yo me cuestiono mucho de la comuna 13, hablan de eso todos los días y no van directamente donde está el problema (consulta ciudadana comuna 9. Febrero 17 de 2011)

La continuidad del conflicto o "un pasado que no pasa". provoca la pregunta ¿hoy es el tiempo de la memoria de las violencias y el conflicto armado en Colombia? y en particular, ¿si es el tiempo de la casa de la memoria en Medellín? un escenario de esta discusión tuvo lugar en la consulta ciudadana con el sector académico y allí mismo vino la réplica al punto: "el tiempo es ya". Me parece que no hay un momento propicio, sino que hay que hacerla teniendo en cuenta el contexto obviamente. Entra dentro de una puesta que el Estado tiene de reparación colectiva, también hay que mirarla desde esa óptica de obligación que el Estado tiene de reparación colectiva. -(Consulta ciudadana con el sector académico. Intervención 16. Octubre 20 de 2010)

Los argumentos en el primer caso, llaman la atención sobre las particularidades del país relacionadas con la existencia de un largo conflicto, del vínculo de éste con la cultura y más precisamente con los patrones de la cultura mafiosa y en dicho contexto a la particularidad de las víctimas.

En otro sentido, sobre el fondo de conflicto armado la casa de la memoria se ve como un enorme reto ético, político y estético por la presencia activa de los victimarios:

"... en todos estos países, España después de 60 años. en el cono sur después de 25 años de la dictadura se llegó a hablar de la memoria, y en Colombia estamos en una situación de pos conflicto. hay pos conflicto en algunos sectores, pero también hay conflicto, e incluso yo me atrevería a decir que HAY ZONAS DE PARA conflicto, que están a punto de iniciar nuevas situaciones del conflicto armado. entonces si somos consecuentes en aceptar esa realidad, hacer una casa de la memoria, en un país donde el tema del conflicto no es un tema de historiadores, sino que es un tema del presente, del pasado reciente y del futuro que está marchando entonces desde esa perspectiva me parece un reto supremamente grande... hacer una casa de la memoria como debería hacerse y que debe hacerse, es un reto ético, político, estético, supremamente complicado y puede sonar demasiado estrambótico, pero si esto no tiene graves conflictos, en poco tiempo, cuando aparezca, para mi es sospechoso de que esto no va por donde es, [...]por que una casa de la memoria, es decir, si en España terminada la guerra civil se arma semejante tierrero, aquí que todavía los victimarios y los sectores están vivos, están gobernando, están actuando, están disfrutando de sus bienes aquí o en el exterior, etc.; entonces eso ojala dure. hay que estar preparados para lo que se viene, porque esto tiene dos opciones o funciona como debe ser y genera

conflictos, o simplemente sigue funcionando pero muy (...) dando gusto a todo el mundo. No es por ser ave de mal agüero sino es un llamado de atención a ser consientes de lo que pasa (consulta ciudadana. sector académico. Octubre 25 de 2010 )

“...nos estamos enfrentando a un conflicto armado con articulaciones con el conflicto político, pero hay unas dinámicas locales que marcan mucho las características de ese conflicto. Estamos hablando de un conflicto armado sui generis y eso marca las dinámicas de la conflictividad y es un asunto a tener presente a la hora de pensar instrumentos de memoria, cruzado con una característica del perfil de las víctimas, nosotros no hablamos generalmente de víctimas politizadas, no hablamos de víctimas que tengan un alto sentido de sus derechos como víctimas, estamos hablando de víctimas con bajo nivel de organización, con poca introyección de su condición de sujeto de derechos. un reto para la casa es cómo promover dentro de la sociedad el reconocimiento de esa condición de víctima, no desde una perspectiva de condolencia o conmiseración, sino desde una perspectiva ciudadana, de reconocimiento de derechos y de la importancia de que esas víctimas sean reparadas y sean resarcidas de manera integral. (Consulta ciudadana con funcionarios y funcionaras. intervención 6. Octubre 26 de 2010 )

Es persistente la inconformidad manifiesta en las consultas ciudadanas por quienes encuentran que un factor significativo del conflicto es el trato a los desmovilizados y a jóvenes en riesgo: “Están recibiendo dinero y siguen delinquiendo. El gobierno tiene que ponerle mano a esto. Está peor que antes, los barrios están muy mal, la droga en los barrios, el gobierno no está haciendo nada. Deberían concentrarse en cosas para que la ciudad se ponga mejor” Se añade una consecuencia negativa; el estímulo a los jóvenes para participar de la guerra y una diferencia con la atención a la población desplazada y a las víctimas en general, señalando desventajas y bajo estas consideraciones guardando reserva respecto a nuevos programas emanados de la administración, en particular éste que tiene que ver con la memoria colectiva de las víctimas.

Las acciones hacia los desmovilizados son vistas como políticas fallidas: “Primero que hagan ese estudio de las necesidades, el Estado le está pasando a los desmovilizados, son los que siguen robando, siguen extorsionando, como un estudio a fondo de Qué es lo que pasa? (Consulta ciudadana comuna 9. Febrero 17 de 2011)

Se propone en la consulta realizada con participantes de los corregimientos, hacer una memoria institucional para evaluar los aciertos y desventajas de las acciones emprendidas por los distintos gobiernos frente al conflicto armado, toda vez que advierten desaciertos.

#### 5.1.1. La memoria y la Justicia.

La consulta realizada con la comuna 3, deja planteada una inquietud: La memoria

tiene que estar mediada por la justicia. ¿En un país en el que no se ha hecho justicia como afrontar la memoria? Como construir la casa de la memoria pero que no sea una casa para el olvido y para silenciar?

5.2. "Muy bueno lo de la casa de la Memoria que dicen pero primero debieran mirar lo del desempleo, lo de los niños, mirar tantas dificultades"

De diferentes maneras se nombra la inconformidad con la inversión económica para la construcción de la Casa de la Memoria, su equipamiento y funcionamiento, comparada con la situación de vulnerabilidad de las víctimas a consecuencia de las pérdidas y daños por la violencia y el conflicto armado. En un caso, la aceptación de la Casa de la Memoria está condicionada a que "Se cuente la historia empezando desde la miseria que vive la ciudad porque la ciudad también tiene unos sectores que viven en una miseria absoluta" (Consulta ciudadana. Comuna 6. Intervención 6. Abril 13 de 2011)

"Otro edificio y tantas necesidades en la comuna. Es muy bonito contar con un edificio pero seguir teniendo aquí en la comuna por ejemplo, gente desconectada de los servicios públicos, si, niños que están muriendo por prender una vela porque no cuentan con energía, entonces lo que quiero decir es eso, la Alcaldía, más bien que pensar en un edificio de los recuerdos, más bien solucionar esos derechos básicos, fundamentales como el derecho a la alimentación" (Consulta ciudadana. Comuna 1. Corporación Convivamos. Noviembre 23 de 2010).

En sentido similar se manifestaron otras personas en las consultas ciudadanas con la comuna 4 y la comuna 2. En el caso de algunas víctimas se estableció una relación de oposición entre el desconocimiento de su condición y en consecuencia de sus derechos con la iniciativa de la Casa de la memoria: "Yo pienso que un gasto de esos, sabiendo que han rechazado a tantas personas, ya están pensando en un gasto, lo que se va a gastar en la construcción de eso, sería muy bueno que suplieran las necesidades de las víctimas" (Consulta ciudadana Comuna 2. Febrero 22 de 2011)

Al respecto, dos asuntos aparecen como los principales retos, uno que puede retomarse de lo planteado por Gonzalo Sánchez, quien afirma que: " Uno de los mayores desafíos es dar cuenta de las múltiples demandas aplazadas de los sectores excluidos y que ahora se insertan en el proceso de reconstrucción de memoria" (Sánchez, 2007) y dos, la dificultad para una lectura que encuentre el proyecto Casa de la Memoria en el marco del Programa de atención a víctimas del conflicto armado y sus componentes de atención jurídica, psicológica, de restitución de bienes, y adicionalmente, la falta de reconocimiento de muchas víctimas o la atención inoportuna o ineficiente que los ha eternizado en una situación de vulnerabilidad extrema.

5.3. ¿Institucionalización de la memoria?

De diferentes modos y en diferentes espacios de las consultas se manifiestan

alertas, inquietudes y certezas respecto de la significación social y política de la iniciativa de la administración municipal sobre un tema complejo y en disputa como lo es la memoria colectiva del conflicto y la violencia en la ciudad. A continuación se reproducen tres intervenciones representativas de las tensiones, por crítica o afirmación de la iniciativa Casa de la Memoria:

Una preocupación: "es necesario desligar las cosas, si bien la alcaldía, construye el espacio físico, no quiere decir que se esté legitimando como gobierno en sus acciones, aquí hay que incentivar los procesos críticos".(Consulta ciudadana con Periodistas y comunicadores).

Lo sospechoso:

"Reconstruir una memoria para que ocupe un lugar que esta dado por la institucionalidad por el gobierno que busca establecer el lugar de la memoria, me parece un poco sospechoso (...) porque estamos hablando de la memoria de las víctimas y me parece problemático por que las victimas en cierta medida ya tienen memoria... si las víctimas, y todos tenemos memoria, tenemos formas de construir esa memoria. El que sufre la violencia tiene su propia forma de construir la memoria (...) Búsqueda de institucionalización de formalización de un lugar que sencillamente serviría para la reconstrucción de las memorias" (Consulta ciudadana con el sector Académico. Intervención 11)

Es importante

"Yo parto de considerar importante el hecho de que Medellín y en Bogotá se esté hablando de una Casa de la Memoria, incluso partiendo de reconocer las diferencias que hay entre diversos proyectos políticos que se debaten en la ciudad, a diferencia de alcaldías anteriores que realmente poquito pensaban en hacer ese esfuerzo. Las cosas pueden darse desde abajo y desde arriba, no solamente desde los sectores subordinados, las víctimas por ejemplo, sino también desde proyectos políticos que hagan viable y posible que para toda la sociedad se pueda habilitar un espacio, en este caso para la memoria. Nosotros como institución planteamos que eso es factible en ambas direcciones" (Consulta Ciudadana con organizaciones No Gubernamentales. Noviembre 17 de 2010 )

"Es un reto muy, muy grande para Medellín y valiosísimo que la alcaldía esté pensando en esa propuesta de memoria porque nosotros como Conciudadanía no trabajamos en Medellín, trabajamos en municipios pequeños menores de 100 mil habitantes y en esos municipios la dificultad que existe para que la alcaldía, Concejales y gobierno local asuman responsabilidades frente a estos temas es abismal. (Consulta Ciudadana con organizaciones No Gubernamentales. Intervención)

5.4."Otro proyecto,para mostrar"

Que todo esto no ponga La Casa de la memoria como un ícono dentro del modelo



de ciudad de negocios, ciudad de turismo y se convierta en un sitio más para visitar dentro del recorrido turístico” (Consulta ciudadana con Organizaciones No Gubernamentales. Intervención 8.)

En diferentes espacios de la consulta se manifestó una inquietud por el lugar de la Casa de la Memoria como espacialidad que puede desdibujarse en su sentido social al insertarse en la lógica de embellecimiento urbanístico. A la propuesta de la nueva construcción se antepone la dinámica de resignificar espacios ya existentes: “Nosotros venimos recuperando espacios pero espacios de vida y no espacios para mostrarle a la gente, sino espacios donde la gente construye junto con el otro. Una cosa más para mostrar desde la municipalidad, para seguir mostrando esta ciudad” (Consulta ciudadana con comuna 1. Convivamos. Noviembre 23 de 2010)

5.5. El diseño de La Casa de la Memoria y la participación en la discusión de la iniciativa.

Dos discusiones se cruzaron a propósito del diseño de la Casa de la Memoria. Una, por el diseño mismo, el cual no representa a quienes lo cuestionan, ni literal ni metafóricamente, la noción de casa, como lugar de acogida, como estado del alma, como lugar para estar y para volar. La otra discusión plantea una crítica en el doble sentido, de una Consulta Ciudadana tardía, toda vez que ya no se podía plantear algo para modificar el diseño planteado y de una concepción de participación que debe insertarse desde la discusión sobre la arquitectura misma. En espacios con los artistas, organizaciones no gubernamentales, periodistas y de diferentes territorios se explicitaron cuestionamientos similares.

Me parece que es muy bueno dar estos pasos y que entendamos que estas construcciones son construcciones colectivas, donde debe haber mucha participación. Y la pregunta no es casual porque es que yo creo que el proceso de consulta también debe incluir ese aspecto. Porque a mí me parece que uno no debe opinar sólo sobre el contenido de la caja, sino sobre la caja misma, aclaro que no es despectivo, es un poco como entendemos nosotros el asunto. Nosotros como Corporación Jurídica hacemos parte del Movimiento Nacional de Víctimas de Crímenes de Estado y hay tres experiencias que hemos acompañado muy de cerca que creo que aquí todos las conocen que el caso del parque cementerio de Trujillo Valle, hemos acompañado también la experiencia de la comunidad de paz de San José de Apartado y hemos acompañado ya unas experiencias más locales concretamente lo de la vereda la Esperanza del municipio del Carmen de Viboral y para nosotros ha sido fundamental incluso entender cómo se imaginan esos monumentos o esas construcciones. Digamos que lo más grande ha sido el parque Monumento de Trujillo como un proceso en el que el artista lo que hizo fue replicar lo que las comunidades afectadas y las víctimas tenían. Lo digo porque yo me imagino que los artistas involucrados no son cualquier artista pues obviamente hay una

sensibilidad especial, pero no es lo mismo el imaginario que tiene un artista por si solo a ese imaginario cuando eso ha sido un proceso de reflexión colectiva con las víctimas. Para nosotros ese primer paso es fundamental, incluso al inicio dude de si vamos o no a la consulta y lo discutimos en el MOVICE porque decíamos, nos están invitando pero el proyecto ya va. (Consulta ciudadana con Organizaciones No Gubernamentales. Intervención)

Me sumo a la idea de ver más el sitio como un espacio que no se ancle en el pasado sino que se proyecte hacia revisiones del pasado en función del futuro. Me preocupa la lectura de la casa en un sentido literario, me gusta más la idea de definir la casa en términos metafóricos, parece peligroso empezar a caer en cierto folklorismo en cuanto al diseño, las actividades, en cuanto a la naturaleza de la casa porque puede volver un espectáculo el asunto de la violencia, puede volverlo un elemento folklórico para ser hasta disfrutado por los ojos de los externos, de los foráneos. Importante que se revise esa noción de casa si se va a tratar en términos literales o en términos metafóricos. (Consulta ciudadana con Artistas)

5.5. Imágenes que cristalizan lo que no se quisiera que fuera La Casa de la Memoria. Para los periodistas y comunicadores y artistas:

- Preocupante que se convierta en un museo en el mal sentido de la palabra museo, un lugar para depositar cosas.
- Que no sea el tapón para la impunidad.
- Que no se convierta en el muro de los lamentos.
- Me parecería terrible tener un museo, un guardador de cosas así congeladas, que terminan volviéndose un pasaje inerte, mudo, como nos pasa a nosotros como sociedad, porque muchas de las cosas se nos vuelven como del paisaje cotidiano. (Artistas)
- Me aterra que sea un mausoleo de los dolores. (Artistas)

5.6. El desalojo de pobladores por la construcción de la casa de la memoria.

Las consultas con los periodistas, comuna 1, comuna 3, plantearon inquietudes en el sentido de lamentar que por la obra se hayan desalojado familias, se lee como algo paradójico, se insiste en la atención a las personas y coherente con La casa de la memoria, se propone en la consulta realizada con la comuna 3: "Lo primero que habría que poner son las fotos de las casas de quienes sacaron de ahí" (Consulta Ciudadana con comuna 3. Noviembre 26 de 2010)

5.7 La Casa de la Memoria no tiene sentido.

Esta afirmación es la conclusión de algunos asistentes a la consulta realizada en la sede de la Corporación Convivamos y surge de sumar todos los asuntos críticos. Como se ha visto hasta ahora, personas y organizaciones plantean observaciones críticas a unos aspectos políticos, teóricos, procedimentales, o

administrativos, pero rescatan aspectos o totalidades de una u otra dimensión y concluyen que La Casa de la memoria tiene uno u otro sentido, pero en el caso señalado se concluye que La Casa de la Memoria no tiene sentido.

#### 6. ¿Qué memorias reconstruir? Memorias del horror, la resistencia y la esperanza.

En general, después de las consultas y talleres, se tiene la certeza de que las personas, organizaciones y expresiones sociales son renuentes a que sólo se haga una memoria del horror, reclaman o exponen también la memoria de la resistencia y la esperanza. Fueron especialmente enfáticos los participantes de las consultas ciudadanas realizadas con la población afrocolombiana, el sector académico, la comuna 3, la población LGTB, El Consejo de Cultura.

Una proposición, lugar de convergencia remite a la noción de memoria en plural, múltiples voces e historias que contar, memorias que buscan un lugar. Este es un punto de llegada como resultado del proceso y en el proceso de consulta se llena de contenido.

Con respecto a las memorias del horror, tal como se puede verificar en las relatorías y fichas de los talleres y también en las consultas, la Pregunta por los hechos significativos de violencia y conflicto armado, se resiste en su respuesta a la separación tajante entre la descripción del hecho y la interpretación del mismo. Existe una necesidad acuciante de saber ¿por qué pasó? ¿Cómo pasó? ¿Quiénes son los responsables? Las respuestas a estas preguntas configuran en parte las memorias a ser contadas, tal como se verá más adelante:

En la parte descriptiva, sobre las formas de victimización los talleres realizados informan que:

- El asesinato de jóvenes es la forma de victimización más referida y es motivo de especial preocupación porque da cuenta de la vulnerabilidad en la que se encuentra esta población. Se traen también casos de niños asesinados los cuales estremecen de forma particular a la población. También son víctimas directas las mujeres, y en momentos y lugares de gran intensificación de la violencia armada, han sido asesinadas madres y mujeres embarazadas, mujeres violadas y hombres mayores asesinados y desaparecidos.
- El asesinato político también es nombrado como hecho a visibilizar en el guión museográfico para la Casa de la memoria. Particularmente; militantes de la U.P. y sus familiares, algunos asesinados o perseguidos en Urabá y luego asesinados en Medellín. Jóvenes del movimiento estudiantil, líderes sindicales, concejal, líderes comunitarios de diferentes barrios de Medellín...
- Con relación al desplazamiento interno, predominan las referencias al desplazamiento intraurbano, enunciado por víctimas y no víctimas, mostrando que las personas perciben la magnitud de la problemática e identifican algunos lugares expulsivos, es muy repetida la alusión a la Comuna 13.pero además se puede afirmar que no hay comuna consultada que no haga referencia a esta forma de victimización en su territorio.
- La referencia al desplazamiento rural-urbano, especialmente tiene como principales lugares de origen, Urabá y del Oriente antioqueño como regiones

expulsoras y reclaman que su memoria esté en Medellín aunque haya ocurrido por fuera de la ciudad. Al respecto dijo una participante: “Es que la violencia es como que caminara con uno”

Sobre las huellas en el territorio.

Los hechos y las huellas en el territorio desbordan la ciudad: Se localizan en el área metropolitana, los barrios de Medellín, el centro de la ciudad, los corregimientos, las subregiones del departamento y en menor medida otros departamentos del país...

En los casos de las comunas 4, 8, y 10, específicamente se alude a lugares precisos marcados por la muerte violenta que deja huellas en los habitantes por la magnitud de los hechos, (masacres) por las víctimas, (sobre todo cuando son niños o mujeres) por la crueldad, por la recurrencia de los hechos. Las personas reconstruyeron momentos, actores, víctimas, lugares teniendo como referente a Moravia. Ver Taller comuna 4: En éste los nombres de los lugares, los sitios de castigo y tortura, fueron nombrados.

La identificación de las memorias a contar, es posible por el recurso metodológico de la pregunta abordada en los talleres de memoria, respecto a *Los hechos* significativos de las violencias y el conflicto armado que deben ser contados en la casa de la memoria.

La pluralidad de memorias emerge también en las discusiones en las consultas ciudadanas cuando se identifican los responsables de causar los daños en la vida, en el cuerpo, en la sociedad. Así aparecen entonces los responsables y respecto de los mismos debates que configuran diferentes interpretaciones políticas respecto al conflicto y sus causas.

La indagación en los talleres realizados arrojó una información que da respuestas diferentes a la pregunta sobre el tiempo. ¿Desde cuándo hablar de violencia y conflicto armado? Y las respuestas permiten la visibilización de las maneras propias como sienten e interpretan las causas de la violencia los grupos étnicos o sectores asentados en el territorio urbano marcados por su experiencia particular en el territorio o las formas de poblamiento.

#### 6.1 Según los actores de los hechos violentos.

Las diferentes formas de victimización son nombradas y con éstas se nombran los responsables y en los casos en los que el Estado está comprometido por omisión o por acción, sobre todo con tortura, asesinato, desaparición forzada, desplazamiento, las personas toman distancia para preguntarse si la Casa de La Memoria también contará esa verdad. Otras personas de antemano no creen que allí se pondrá en evidencia la responsabilidad del Estado. Un motivo de especial inquietud planteado en los talleres está dado por los relatos que involucran a la fuerza pública, inquietud que deriva de exponer ante una iniciativa institucional de orden gubernamental que el perpetrador es una fuerza del Estado.

Los casos de la Comuna 13 con Operación Orión, los casos referidos en la comuna 10, con el asesinato de líderes estudiantiles y sindicales, los casos de sindicalistas torturados o desaparecidos por la fuerza pública. Así preguntaba una mujer asistente al taller realizado con mujeres:

Yo soy una víctima de un falso positivo. ¿A mí quién me garantiza que mi historia si va a estar allá contada? Porque sería mancharle pues el honor a la policía la que fue responsable de esto. Porque es un ente del gobierno y el gobierno todo lo oculta, ahí salen lo de las BACRIM, sale lo de los paramilitares, puede salir lo de delincuencia común, lo de la guerrilla pero no considero que una víctima de falso positivo pueda contar su historia, porque el gobierno les gusta tener la historia maquillada. Que esa historia también se cuente. Yo fui víctima hace aproximadamente 5 años junio de 2005, yo vivía en la comuna 13 de Medellín después de la operación Orión... (Consulta ciudadana. Mujeres. Intervención)

Con respecto a los actores responsables de las distintas formas de victimización, se encuentran la guerrilla, los paramilitares, las milicias, las bandas asociadas al narcotráfico sobre todo en la década de los 80, el ejército, la policía, el F2, las BACRIM. De este modo y según los actores asociados también a las causas de las formas de victimización se derivan unas memorias a reconstruir:

#### 6.1.1 La memoria de los crímenes de Estado.

Además de los hechos presentados en los talleres, en los que se responde a la pregunta por los hechos significativos que se considera deben ser contados en la reconstrucción de las memorias del horror, aparece la fuerza pública. Además, en diferentes consultas se exponen argumentos que dan consistencia a esta memoria que ponen al centro a las víctimas de crímenes de Estado. Así fue presentado en la consulta ciudadana realizada con organizaciones no gubernamentales:

Los crímenes de Estado, en la memoria oficial no han estado presentes. no ha habido una apertura para discutir que el Estado ha sido también un actor violento en esta guerra... A la sociedad colombiana no la tenemos que convencer de que la guerrilla ha cometido acciones de agresión contra la población, eso lo tiene interiorizado todo colombiano y toda colombiana y está bien que aquí haya una apuesta de rechazo al secuestro por ejemplo, esa sensibilidad ya está dada, esos otros actores violentos, que siguen actuando es lo que tenemos que hablarle a la sociedad. En la Corporación [Jurídica Libertad] hemos hecho una investigación en Antioquia y llevamos casi 900 víctimas de ejecuciones extrajudiciales y no nos las hemos inventado, son jóvenes, niños, niñas, mujeres que han sido matados por soldados de este país y presentados como guerrillero muertos en combate. Tiene que haber la posibilidad de que esta sociedad así como rechaza un delito, un crimen, rechace en su conjunto todos los crímenes. (Consulta ciudadana con ONG. Intervención 6)

La diversidad de voces expresadas en las consultas ciudadanas en este punto, incluyen también el pensamiento de un empresario quien al responder lo que debe incluir la casa de la memoria afirma:

Había un proyecto muy fuerte sobre el tema de los falsos positivos, un conjunto de obras que también hablen de ese tema es perfectamente válido, es un hecho tan execrable que nosotros todos tenemos que aceptar que eso no se puede volver a repetir (Consulta ciudadana con empresarios. Intervención 31. Diciembre 7 de 2010). Al respecto consultar las relatorías de las consultas ciudadanas realizadas con el sector académico, comuna 6, organizaciones no gubernamentales.

#### 6.1.2. Las memorias de las víctimas de las guerrillas y paramilitares.

Por actores, y según la información de los talleres, constituyen la mayoría las víctimas de las guerrillas, las milicias guerrilleras, los paramilitares. Asociados a estos actores aparecen los relatos cuyos escenarios son los barrios, el área metropolitana, los corregimientos, las subregiones de Antioquia.

#### 6.1.3. Las memorias de las víctimas del narcotráfico.

Los atentados durante el periodo del narcotráfico dejan en la memoria los lugares específicos de la ciudad donde produjeron muerte y destrucción: Parque San Antonio, La Sorpresa, Edificio Mónaco, Parque Lleras, Oporto, Las personas cuando se presentan en un escenario como el de las consultas en el que se situaban como víctimas directas o indirectas, muchas apelaban a decir que la marca o la huella como víctimas más expandida en Medellín corresponde al narcotráfico y en particular se refieren a pablo escobar. En las interpretaciones de las causas del conflicto armado, su complejidad y duración, aluden al narcotráfico y a una huella en la cultura, desde este punto de vista, parece dibujarse dentro de las memorias del horror, la memoria del narcotráfico.

#### 6.1.4. Víctimas de las bandas en las diferentes comunas. Casos citados y descritos sobre todo en las comunas 4 y 8

### 6.2. Las memorias del horror y la esperanza con la impronta de las mujeres, la población afro colombiana, la población LGTB, la experiencia de asentamientos urbanos.

La consulta ciudadana y los talleres de memoria permiten vislumbrar que los eventos del conflicto armado y de la violencia en la ciudad pueden situarse temporal y espacialmente en razón de las causas, actores y las lógicas de la confrontación general, pero al contacto con las poblaciones concretas, es notoria la mediación de la experiencia previa del grupo en el significado otorgado por este al conflicto y a la manera experimentan y responden socialmente a los daños sufridos.

Su experiencia y significado al conflicto se particulariza porque lo hacen desde las trayectorias propias, diferenciadas por el origen (la Africanía o la domesticación de un territorio urbano que marcó el momento fundacional y trayectoria urbana), el género, (las maneras como las mujeres han vivido el dolor y la resistencia), opciones sexuales (formas de discriminación particulares cruzadas con el conflicto

armado). En este sentido la diversidad de memorias se sitúa en la unidad dada por el hecho de ser colombianos y colombianas en un país que soporta conflictos con causas que sobrepasan las particularidades socioculturales pero que afectan de forma diferencial la experiencia de las distintas poblaciones. Un caso extremo es el impacto de la guerra en pueblos indígenas que amenaza la supervivencia del grupo.

Hablar de memoria es hablar de tiempo. Tiempo pasado percibido e interpretado desde el presente y tiempo de expectación que marca el futuro. La consulta ciudadana y los talleres realizados presentan un reto para el tratamiento cronológico del guión signado por el interrogante ¿Memoria del conflicto y las violencias desde cuándo? Y en el presente, el malestar derivado de la constatación de que la violencia y el conflicto, objeto de memoria sigue pasando, y entonces viene la pregunta: ¿Hasta cuándo?

Las diferencias respecto a la temporalidad de origen del conflicto tienen relación con la experiencia regional, local, la trayectoria histórica y la diversidad étnica. Si ello se tiene en cuenta, se traduce en un relato del conflicto con mirada diferencial.

En el caso de la población afro colombiana: Se prolonga en el tiempo el origen del conflicto y la violencia y tiene un correlato en el territorio. El pueblo afro describe procesos de desterritorialización y neo-territorialización. Desterritorialización de zonas ancestrales; Chocó, Costa Caribe, Pacífico Sur donde se dio el trabajo esclavizado y hoy persisten desventajas comparativas con otras regiones del país respecto de la baja institucionalidad. A mediados de los 90, la expulsión de sus territorios y la llegada masiva a centros urbanos como Medellín donde se localizan igualmente en territorios periféricos, en alto riesgo, 50 asentamientos de población desplazada en los que levantan sus viviendas de Medellín. Auto reconocen en dichas construcciones la versatilidad y el saber de una comunidad formada en la emergencia diaspórica. Enfrentan las dificultades de integración a una sociedad que les discrimina mediante el tejido social y la localización es espacios que constituyen una protección étnica.

La cartografía del desplazamiento de la población afro en la ciudad puede hacer visible entonces la desterritorialización y la neoterritorialización que no termina con la llegada al primer asentamiento, a su vez de éstos han sido desplazados por el desplazamiento intraurbano. Paralelamente se plantean un guión que visibilice sus saberes, respuestas culturales y aportes a la sociedad de llegada.

A diferencia de otras poblaciones enfrentan mayores dificultades de integración por el racismo estructural que tiene expresión en la población mayoritaria en Medellín. Es también particular a su historia lo que denominan un círculo vicioso de violencia, afirmación que deviene de lo que algunos plantean como la imposibilidad de comprender la violencia histórica sin el secuestro masivo en el

siglo XVII que los arrancó de África y posteriormente en la historia, el valle de Aburrá como ese corredor de esclavizados en el itinerario Cartagena, Mompox, Nare, Rionegro.

*Recomendación:* Aunque la consulta ciudadana y el taller con los afro es rico en la descripción de múltiples violencias, entre las más sutiles y las más evidentes, es en el proceso de desplazamiento forzado en el que se puede mostrar su concurrencia en el relato con una mirada diferencial del conflicto armado. La alusión a la llegada forzada como esclavos en el siglo XVII puede ponerse como marco referencial histórico de esta población y el desplazamiento rural urbano e intraurbano como expresión del conflicto armado del que han sido víctimas, con la particular dificultad para insertarse en una sociedad que discrimina a la población afrocolombiana.

En el caso de la zona 4, su relato de la violencia empieza con la invasión a Moravia y los violentos desalojos por la policía a mediados de los 80. Las afectaciones y secuelas de gases lacrimógenos en el cuerpo de las personas han sido reconocidas posteriormente, según narran sus habitantes.

Un poblador del barrio Antioquia describe la violencia en su barrio desde los años 50-60, con el sometimiento de los niños en este barrio como “mulas” o colaboradores para el transporte de la droga ilegal.

La población LGTB, en particular la población joven LGTB de la comuna 8, expone las múltiples violencias a las que están expuestos, entre ellas la acción de actores armados y las agresiones físicas. Esperan que la Casa de la Memoria nombre los asesinatos de odio pero también es su deseo que sea objeto de memoria, el despliegue de sus iniciativas colectivas para el encuentro, la reflexión, la capacitación, el trabajo por hacer efectivo el reconocimiento y respeto de sus derechos. (Ver relatoría consulta ciudadana con población LGTB)

Se suman a las anteriores, memorias que tienen una impronta relacionada con la profundidad histórica. El caso aquí consultado es el de la población afrocolombiana que ve reconfigurada su memoria por las huellas del conflicto reciente.

Además de las memorias étnicas, las memoria de las mujeres, la población LGTB, también los pobladores urbanos tienen particularidades que agregan su impronta a la memoria colectiva.

### 6.3. Contar las resistencias

No son solamente acciones violentas, el proceso es mucho más que eso, hay también acciones de resistencia, incluso los mismos actores armados que también



han construido esta ciudad como se ha visto en los procesos de urbanización de las décadas 70, están atravesados por acciones reafirmativas. Ese tipo de cosas también hacen parte de la memoria(Consulta ciudadana con el sector académico).

Contar los modos de resistencia de los diferentes grupos sociales y culturales que mediante la música y el arte encuentran medios de resistencia al conflicto, se han creado organizaciones en la ciudad como respuesta a la violencia. (Consulta ciudadana comuna 3)

Las personas que han vivido directamente el conflicto también han generado unas pervivencias, tenemos que aprender de ellos, como han logrado salir de ese horror y lo siguen viviendo en su memoria, pero han generado procesos respecto de los cuales nos hacemos los ciegos con eso y ello también tendría que estar como una historia paralela en la Casa (Consulta ciudadana con el sector académico. Intervención 28)...

"...las estrategias de empoderamiento.. Contar este tema más allá de la lógica de la guerra mediante la historia de vida, tiene que ser un espacio para la conversación, hay que hacer una etnografía de la memoria material y por último un tema que nos vincula a todos y es el tema de las micro políticas que tiene que estar ahí, lo personal es lo político, esas guerras mínimas que se viven, no esa idea estigmatizada del norte, sino que todos en realidad vivimos ese ejercicio de las violencias en la ciudad. (Consulta ciudadana con artistas. Intervención 34)

## 7. Aportes a los contenidos y a la forma de contarlos.

- Además de los hechos de violencia, en el relato deben incluirse los lenguajes que conducen al exterminio:.

Quando se revisa la historia de los 70 se encuentran discusiones en el Concejo de Medellín sobre ANAPO y la forma como ellos construyen el enemigo y como ese lenguaje se convierte en una institución de deshumanización. Pero ese digamos no es un tema de violencia, es un tema moral pero el uso de ese lenguaje que es un poco lo que vemos hoy con casos como el de Piedad Córdoba y otros, como eso lleva también a desatar la posibilidad del exterminio (...) Creo que ese tipo de asuntos también debería pasar por la casa de la memoria. No solamente las víctimas para reproducir ese asunto de la queja y la conmiseración,... sino que se trata de realmente entender que fue lo que pasó y yo creo que la casa e la memoria no podría estar cerrada absolutamente a nada, que todo sea posible allí; pero también siendo conscientes de que es necesario resistir al asunto de la manipulación de la memoria, por que los relatos son selectivos y esa selectividad puede facilitar cierta manipulación (Consulta ciudadana con sector académico)

- Que haya una cátedra abierta en las instituciones educativas y eso tiene que ser estructural al currículo y de las universidades. Que muchos sepan por qué está pasando lo que está pasando. Por qué muchos se siguen identificando con la cultura mafiosa. En la universidad nos hemos encontrado que somos muy tesos en nuestra área, pero no tenemos herramientas para trabajar con las víctimas, para trabajar en medio de la guerra y del conflicto.(Consulta ciudadana con

## Funcionarios Intervención 10)

- Que la Casa tenga un espacio de atención en crisis, articular toda esa oferta que hay en un solo lugar y que la gente pueda ser atendida. ...Un espacio desde lo jurídico, donde se pueda trabajar todo el tema de restauración, de asesoría. Hay gente en la ciudad que no sabe ni cómo puede recibir un apoyo para recuperar su casa, su dignidad. Un espacio educativo, fortalecer las redes de apoyo social desde allí también.(Consulta ciudadana con funcionarios Intervención 10)

- En el tratamiento de las problemáticas de violencia se propone ir más allá de los hechos puntuales y mostrar procesos, con el objeto de que quien se acerque al guión, comprenda de lo que se trata y lo que ello implica en la vida de una persona. Así dice una mujer: No se trata simplemente de poner que hay desplazados, así no se logra que alguien se ponga en los zapatos del otro, se debe contar la historia, contar como fue la vida después, cómo cambió su vida.

- Que las víctimas tengan su nombre, se haga referencia a su familia, a su historia y de esta manera mostrar que era un hijo, un padre, un hermano para devolverle su identidad y dignidad, de la cual es despojado cuando es asesinado, desaparecido y además se pone sobre él o ella un manto de sospecha y se le reduce al hecho violento.

- El lenguaje que se va a manejar: A los niños no les gustaba que los llamaran víctimas. ¿Por qué somos víctimas? Y ese lenguaje es demasiado pesado para ellos. Me parece bastante importante tener en cuenta el lenguaje, esa forma de decirle a otra persona vos sos la víctima o vos sos el victimario. Buscar un lenguaje para llevar eso y en la comunicación tener pendiente ese lenguaje. (Artistas Intervención 6).

- La casa de la memoria debería ser como cada pedacito de la ciudad, que tenemos que recuperar es la memoria de toda la ciudad, la casa debe ser un símbolo pero de cosas que sucedan en toda la ciudad para que no vuelva y nos pase que quedemos solo en un sector y en un pedacito y que volvamos a tener memorias por territorios porque yo creo que esto es una de las cosas que sigue permitiendo el deterioro en termino de violencias de la ciudad y es que como estamos partidos por pedacitos, cada quien apela a su único pedacito de memoria y no es capaz de reconocer al otro en el proceso de reconstrucción del territorio, entonces el territorio se nos vuelve mínimo y no como el gran conjunto .(Artistas. Intervención 4)

- "Llamar a las cosas por su nombre. Las personas que están allí no se murieron, las asesinaron".

- Mostrar tal cual lo que somos, lo que ha pasado, nos tiene que dar vergüenza lo

han sufrido, yo no soy víctima, gracias a la vida no soy víctima, pero por mi trabajo conozco gente que ha sufrido mucho. Me encantaría que nos diera vergüenza. A quien le va a gustar ser víctima, yo no quisiera ser nunca víctima. La realidad es tan fuerte, pero ya nosotros nos vamos, pero los pelados que tienen 5 años, 6 años, tiene que saber qué pasó acá. (Consulta ciudadana. Con artistas. Intervención 25)

Ese concepto de memoria que mira pasado, presente, futuro yo quisiera verla ligada a un concepto que trabaja Hanna Arendt y Kant, cuando dicen que 'la imaginación es el puente entre la estética y la ética' yo quisiera encontrar en ese espacio un juego de tiempos muy interesantes, de la memoria, de una memoria decapitada en muchas ocasiones, pero que sea ese lugar donde se radique la memoria y la veamos en una realidad que nos incomoda pero que nos duele. La violencia permite algo muy fácil y es la icono adicción, yo no quisiera ver allí la toalla de cualquiera de estos señores. Yo no quisiera que ese fuera un lugar al que se le gastara mucha inversión museográfica para mostrar la toalla, sino que en realidad éste sea un lugar muy vivo. Recomiendo visitar el ECUNI, el nombre exacto es 'espacio cultural de nuestros hijos' funciona en Buenos Aires. Este puede ser un ejercicio muy parecido a esto que se haría acá. Que allá un ejercicio muy vivo con comunidades de niños y jóvenes que se esté pensando, porque más que pensar en un museo o casa de paredes fijas es que pensemos que ese lugar se tiene que estar dotando todo el tiempo de ideas, esa casa tiene que ser un museo de ideas, más que un museo de musealizar. (Consulta ciudadana con artistas. Intervención 13)

Anexos:

Relatorías Consultas ciudadanas.

Fichas consultas ciudadanas.

Fichas talleres de memoria.

### Bibliografía

Restrepo, B. (2000). Justicia a los muertos. O un alegato a favor del recuerdo moral. (Sin publicar)

Ricoeur, Paul (2008). La memoria, la historia, el olvido. Fondo de Cultura Económica

Sánchez, G. (2003) Guerras, memorias e historia. Instituto Colombiano de Antropología e Historia.

Sánchez, G (2007). En: Memoria Histórica. De víctimas a ciudadanos. Hechos del callejón.

Vélez, J.C. (2010). Reflexiones con relación a la Casa de la Memoria (Medellín) (Sin publicar)

### ALGUNAS IDEAS

>>>Estructura ejemplificante de un árbol familiar talado troceado>>>

>> MUSEOGRAFIA EXPLICAR POR QUE EL MUSEO>>

>>cajón de susurros CONECTADO EN PARLANTES A TIEMPO REAL  
CON...LUGARES DEL MUNDO ESPECIALES SIMBOLICAMENTE PARA  
NUESTRA SOCIEDAD CONECTADOS AL VIENTO O A OTROS?>>

2

## **MUSEO CASA DE LA MEMORIA**

### **Ejercicio del equipo para la definición de la estrategia de presentación del museo**

#### **Presentación**

Llevamos la propuesta de ejercicio a nuestros compañeros de otras áreas. En forma de nota de prensa respondieron a las preguntas: en 3 años ¿Cuál es la emoción que desea tenga la gente sobre el Museo Casa de la Memoria? Y ¿Cómo sería exitoso el Museo Casa de la Memoria en agosto del 2016?. Y algunos además aportaron el perfil de ese "humano" al que deseamos atraer al Museo, invitar a acercarse al tema del conflicto armado.

En este documento están consignados el resultado del ejercicio, sin edición.

**Isabel Dapena**  
**Museografía y curaduría**

Medellin septiembre 1 de 2017.

#### **MEMORIA QUE SUMA**

Hoy 50 jóvenes de Medellín respaldan y agradecen que la convocatoria "Somos Memoria", lanzada hace un año y medio por el Museo Casa de la Memoria en conjunto con los núcleos de investigación de 5 de las universidades más importantes de la ciudad, les hubiese abierto otras perspectivas de ser ciudadano. Estos jóvenes se nombran hoy desde 5 nuevos colectivos juveniles diferentes y lideran desde ya mediante espacios diferentes de la ciudad, proyectos de acciones creativas de integración social para la activación de estrategias que permiten ampliar, transmitir y comprender mediante la construcción de expresiones culturales, nuevos los sentidos de futuro que se desatan al hacer memoria y al conocer lo que somos.

#### **PERSONAJE**

Tomás, estudiante de 23 años, administrador de empresas de eafit, no le gusta leer pero le gusta socializar, administra fincas de ganado de su papá, exhibe sus novias, tiene moto, realmente es gay pero no es capaz de aceptarlo ni para sí mismo, le encanta el porno, cuando él habla todos escuchan, tiene humor, ha sido líder del bulling de su colegio, cuando quiere, piensa. Generalmente le da pereza

**Jenny Alexandra Echavarría**  
**Comunicaciones**

Medellín, agosto del 2016

### **El Museo Casa de la Memoria como un espacio de reflexión y empoderamiento**

*El Museo Casa de la Memoria se ha posicionado como un espacio central de diálogos críticos y reflexivos en torno a la memoria histórica, el conflicto y la violencia armada y el derecho a la vida y al territorio.*

Las organizaciones, las instituciones, los colectivos y la población civil se han empoderado del Museo, haciendo de este un espacio político y cultural desde el cual se han generado procesos colaborativos y creativos de gran impacto en los territorios y visiones de ciudad, y dirigidos al logro de transformaciones sociales, políticas y culturales y construcciones de paz.

Este empoderamiento se evidencia en el alto número de visitantes del Museo y, al mismo tiempo, de personas que se han vinculado a los procesos y proyectos. Las actividades, talleres, foros, conversatorios, exposiciones, activaciones y jornadas cuentan con la participación de una gran diversidad de instituciones, colectivos, organizaciones y ciudadanos y ciudadanas que reflexionan sobre la memoria histórica, los derechos humanos, el territorio, la vida, el conflicto armado, las dinámicas de paz y las resistencias.

De esta forma, desde el Museo han desarrollado diversas investigaciones alrededor de las problemáticas, las dinámicas y las resistencias de ciudad. El resultado de esta, se ha expuesto por medio de diversas actividades artísticas y diálogos en los entornos barriales, educativos y culturales, ya que se ha concluido que desde estos espacios se impacta de forma directa en la sociedad, de forma que, el ciudadano y la ciudadana reflexionan sobre estas y las contextualizan en su territorio.

En los últimos tres años el Museo Casa de la Memoria se ha convertido en un referente de ciudad. Es el epicentro de reflexiones, creaciones, transformaciones, conocimientos y prácticas ciudadanas que han impactado en las problemáticas sociales, en las diversas formas de violencias incrustadas, históricamente, en las dinámicas culturales y en las relaciones con los territorios.

Es un deber colectivo que apenas empieza.

Descripción del "Humano" que nos ayude a obtener la primera victoria.

Juliana Cardona  
21 años

Estudiante de Administración de Empresas en la Universidad Eafit. Le apasionan los centros comerciales, ir al gimnasio, las fiestas electrónicas y asistir a los grandes eventos sociales. Constantemente, viaja a diversos países en busca de nuevas tendencias de moda. Solo transita la zona del Poblado y Laureles. Es una obsesionada por los programas de entretenimiento y farándula. Su padre es propietario de empresas textiles en el país y su madre tiene almacenes de ropa de alta gama. Habla inglés.

**Carol Gil**  
**Diseñadora**

### **Museo casa de la memoria, el recuerdo que se afianzo**

Con la conmemoración del mes del desaparecido el museo género gran movilización e impacto; cuando desde sus inicios le apostó a globalizar el sentimiento de reparación en el país creando espacios de reflexión y perdón.

Hoy el museo es uno de los lugares más visitados de la ciudad por su gran valor histórico a través de la reconstrucción y visibilización del conflicto armado.

La experiencia se ha expandido haciendo del museo casa de la memoria un proceso que otros países quieren implementar.

El éxito de este espacio ha hecho q el recordar para no repetir se vuelva una mentalidad generalizada y que nos volvamos parte activa de este espacio ubicado en el corazón de medellin convirtiéndonos a todos en el latido del perdón y la reparación..

Personaje:

Alina:

Adolescente 16 años, mujer, estrato 5, no conoce nada del conflicto, no por indiferencia ni por que no le interese, solo por que no ha sido tocada y lo desconoce, no ha tenido ningún tipo de contacto con la violencia más que las información vista en televisión.



**Lucia Mercedes Ossa**

**Área Social**

Nota de prensa – Agosto 16 de 2016

**Museo Casa de la Memoria, un lugar en el corazón de Medellín y en el de sus habitantes**

Hoy, el MCM, entidad pública descentralizada del Municipio de Medellín, presentó el balance más exitoso de sus últimos cinco (5) años

El éxito lo atribuye a los procesos desarrollados con distintas comunidades, a la vinculación de organizaciones del ámbito internacional, nacional y local, a la participación activa de la mayoría de organizaciones de víctimas de la ciudad y al reconocimiento que le otorga la ciudadanía en general.

Todo lo anterior ha permitido que el MCM sea un referente en el desarrollo de metodologías que ayudaron a la comprensión del conflicto que vivimos por varias décadas y a la reconstrucción y construcción de memoria histórica; lidere y articule las iniciativas promovidas desde distintas instituciones y organizaciones públicas y privadas, para la construcción de la paz; sea parte decisiva en los procesos ordenados por la Ley de Víctimas, en relación con el deber de memoria del Estado; y genere y acoja, exposiciones resultantes de procesos desarrollados con las víctimas, así como de grupos de resistencia, colectivos de artistas y artistas particulares, locales, nacionales e internacionales cercanos a los temas de memoria y resistencia

La mayor satisfacción se desprende de los resultados de la última encuesta ciudadana realizada, en los que el sentir general confirma al MCM como un lugar en el que se escuchan las voces de todas las víctimas y desde allí se amplifican para el resto de la ciudad y el país.

**Isabel González**

**Investigación y contenidos**

28 de agosto de 2016

### **Museo de la Memoria Viva**

*Un lugar en el corazón de la ciudad para hacer del recuerdo acción política, reivindicación, defensa de los derechos humanos, escucha y vida.*

Desde hace 6 años el Museo Casa de la Memoria de Medellín tiene sus puertas abierta para aportar a la comprensión de las causas y transformaciones del conflicto armado, así, como de las respuestas y alternativas no violentas que en el camino de la transición al postconflicto han surgido desde distintos sectores de la sociedad.

Diariamente niños jóvenes, adultos, visitan sus salas, el CRAM centro de recursos para la activación de la memoria, el archivo de derechos humanos y participan de los talleres, el cine club y espacios de encuentro alrededor diversas narrativas desde el arte que se desarrollan no sólo en su sede del Parque Bicentenario sino, en los distintos barrios y comunas en los que se descentraliza el proyecto.

### **Red de trabajo por la memoria y la vida**

Hoy hace un año se inició en Medellín la primera cátedra permanente de conflicto armado, transición y memoria implementada en 6 de las universidades privadas de la ciudad; esta iniciativa fue impulsada y gestionada por el Museo Casa de la Memoria y la Universidad EAFIT y ha sido modelo en el país por la calidad de los docentes y la participación de especialistas nacionales e internacionales para el desarrollo de las sesiones.

### **Descripción del “Humano” que nos ayude a obtener la primera victoria.**

John Jairo Pérez, 28 años. Taxista. Vive en Belén.

Estudio cocina y derecho pero no se terminó nada, todos los días trabaja 12 horas en el turno de 6 pm a 6 am.

Escucha hora 20 para estar bien informado, es caracolero.

Su música preferida es la electrónica, el reguetón y por su Mamá escucha rancheras y uno que otro tango.

Fuma marihuana para conciliar el sueño, sus amigos más cercanos viven en Envigado y dos ellos manejan una plaza de vicio, su primo juega en el envigado futbol club y su novia de 19 años estudia en el politécnico para ser auxiliar de enfermería.

John Jairo, es un muchacho noble, se contradice todo el tipo con lo que hace y lo que habla, tiene buen corazón, es solidario y generoso. Eso se lo aprendió a su Papá asesinado en Segovia cuando veía para Medellín con el pago de un año de trabajo en una Mina.

**Shirley Muñoz**

**Comunicaciones**

### **Museo Casa de la Memoria, espacio donde las voces se escuchan y construyen**

Tres años después de que el Museo Casa de la Memoria de Medellín fue activado, el espacio se ha consolidado como un lugar donde las diferentes voces y memorias confluyen, donde desde los niños hasta los ancianos de todos los niveles sociales se han acercado para ser testigos de la puesta en escena de la historia de las violencias, del dolor, de las ausencias, pero también de la persistencia y la resistencia de las víctimas y de la sociedad, que durante estos últimos años se ha vinculado cada vez al Museo a través de los espacios de participación directa como las mesas de trabajo de los diferentes grupos sociales como empresarios, académicos y víctimas, que discuten sobre el pasado y al mismo tiempo aportan ideas e iniciativas para el futuro desde el nivel local al nacional.

Esta activación y vinculación de la sociedad al Museo ha sido especialmente relevante debido a la coyuntura actual, en que la entrada en el posconflicto ha exigido ampliar la mirada y proyectarla más allá de lo que se ha abordado hasta el momento, para pensar la realidad de las ciudades y el campo luego del desarme, y las formas de la memoria en estos momentos en los que se finaliza el conflicto armado con la guerrilla más activa y antigua que ha tenido el país.

Ahora el Museo se ha convertido en un lugar donde convergen diferentes diálogos para enunciar las memoria pasadas, y de esa manera proyectar un futuro en el que las memorias se mantengan para recordar lo que ha ocurrido y procurar la no repetición. En este sentido, es muy importante la relación que ha tenido el Museo con la sociedad, trabajando directamente con los grupos sociales, organizaciones de víctimas, y medios de comunicación comunitarios, para integrar y movilizar la activación del Museo y su relación con la ciudad, son ellos los que generan las ideas y se canalizan a través de los profesionales del Museo para convertirlas en realidad.

Un elemento importante que ha utilizado el Museo Casa de la Memoria para comunicar y generar reflexiones son las exposiciones. La exposición central inaugurada en el 2014 está en permanente actualización para poner en contexto toda la información histórica y de archivo que contiene, además se cuenta con exposiciones temporales propuestas y realizadas por la misma sociedad, por grupos de víctimas, académicos y organizaciones sociales que se han atrevido a utilizar las experiencias artísticas como medio para transitar por el dolor y para hablar de las resistencias.**Personaje**

**Sexo:** Masculino

**Edad:** 32 años

**Estrato:** 6

**Lugar de nacimiento:** Medellín

**Lugar de residencia:** Poblado, San Lucas

**Ocupación:** no tiene empleo, después de intentar estudiar cuatro carreras en universidades privadas de Medellín y Bogotá y no finalizar ninguna ingresó a una universidad pública de la que se acaba de graduar, pero decidió no ejercer por el momento.

Sus padres y hermano mayor son abogados, en el momento su madre está pensionada dinero con el que viven, se soportan además en las ganancias que llegan mensualmente de los negocios que tiene su abuelo con ladrilleras. Nunca ha vivido en un lugar diferente al Poblado por lo que prefiere estar siempre en ese lugar, los fines de semana va a tomar café, a comer, a ver una película o de compras, siempre en algunos de los centros comerciales del área. En algunas ocasiones prefiere ir a descansar a la finca de su familia en Llano Grande. Su madre paga por todos sus gastos, costea la gasolina de su carro paga las tarjetas de crédito y le da dinero mensualmente.

Prefiere las actividades en solitario, escuchar metal, leer literatura nórdica, los juegos de rol online y los videojuegos.

Expresa una gran antipatía por los temas de conflicto armado y Derechos Humanos en Colombia, prefiere no saber de estos asuntos ni hablar de ellos, a pesar de que cuando tenía un año su padre fue asesinado por orden de Pablo Escobar.

**Miriam Tamayo**

**Proyectos**

Medellín, septiembre 28 de 2017

Nota de prensa para el periódico El Memorial

## **EL MUSEO DE LA MEMORIA SE CONVIRTIÓ EN LA CASA DESDE DONDE SE HABLA DEL CONFLICTO EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

El Museo Casa de la Memoria, finalmente se convierte en el espacio acogido por muchos para debatir sobre los conflictos que han acontecido y siguen aconteciendo en la ciudad y el país.

Así lo constatamos un grupo de periodistas en varios días de visita a este lugar. Así lo evidenciaron muchos transeúntes, invitados, interesados y curiosos, durante la SEMANA DE LA RECONCILIACIÓN, que se viene celebrando desde hace un par de años.

Una mesa inmensa en su 3er piso, en la que los "alcos", como decimos los paisas, son el pretexto para convertirla en el punto de encuentro de conversa, como en otrora nos congregábamos en nuestras casas para hablar con la familia y los amigos. Una estrategia que se replica en cientos de comedores de muchas casas de la ciudad.

Las víctimas han logrado en su voz, un asiento permanente en la cabecera de las mesas de muchas casas. En la Mesa de la Casa Museo. Tal vez en su casa, señor lector, usted ha tenido como invitada a una persona en situación de víctima, una estrategia novedosa, desde donde nos relatan el horror, su valentía y sus nuevos proyectos de vida y nos hacen partícipe de sus vidas.

Desde ese lugar, nos llenan de preguntas y casi todos los convocados nos quedamos sin respuestas.

Me pregunto... ¿Dónde estábamos cuando todo esto ocurrió? ¿Qué hemos hecho? ¿Qué haremos?

La Casa Museo ya es un referente, donde el ciudadano de a pie se conmueve, el universitario investiga, el artista se expresa, el estudiante propone, la víctima relata, el niño pregunta y todos nos implicamos.

Vamos a tomar el "algo" en el Museo Casa. Hay muchas historias que nos esperan!

Parque Bicentenario. Detrás del Teatro Pablo Tobón Uribe.

El "Humano" con el que quisiéramos obtener la primera victoria

Una mujer de 70 años. Tuvo 5 hijos: 4 hombres 1 mujer. A dos los matan en la época dura del narcotráfico. (La familia está inmersa en esos líos). Un tercero se muere por consumir droga con 30 días de diferencia del último hijo asesinado. En el momento más crítico de este tiempo, a ella, la madre, la secuestran, luego al esposo lo toman preso en México por varios años. Su única mujer y única profesional de los cinco, trabaja en EU de empleada del servicio. Su hijo mayor es un buena vida, marihuanero que, después de muchas vueltas, se casa con una indígena a quien no quieren sus padres con quienes vive actualmente. El tema de esta tragedia no se toca. Quisiera llegar a esta familia, tal vez a este espacio le ayude a sanar su alma.

**Ricardo Gómez**  
**Cultura**

## **TERMINA EXITOSA CUMBRE DE MEMORIA EN MEDELLÍN.**

Medellín, Agosto 30, 2017

Acaba de terminar la tercera gran Cumbre de Organizaciones Sociales para la Democracia y la Participación Social en el Museo Casa de la Memoria de Medellín. La participación en el evento fue multitudinaria y, de acuerdo con las palabras de su directora Lucía González, "trascendental, pues logró recoger un amplio espectro de opinión frente a temas cruciales para el proceso de reconciliación nacional en el que nos encontramos, tras la firma en la Habana del final negociado del conflicto armado, el año pasado". En la cumbre se discutieron temas de vital importancia para el proceso, como el de la participación de las regiones en el rumbo económico y político nacional, las garantías a las minorías étnicas en términos de restitución de tierras expropiadas a las comunidades en tiempos de guerra y de respeto a su autonomía territorial, la inclusión política de sectores de la población tradicionalmente excluida como la que está en situación de discapacidad, niños, adolescentes y jóvenes, adultos mayores, etc.

La participación de la institucionalidad política nacional fue también amplia y diversa, en buena parte por el respaldo brindado por diversas entidades multilaterales de orden mundial, y, si bien brilló por la vehemencia de las posiciones y la dificultad para llegar a acuerdos, especialmente en temas económicos, evidenció una vez más el compromiso de la actual administración y de un amplio espectro de la representación política nacional y local, con el proceso de debate y construcción conjunta de salidas a los grandes problemas identificados en las dos cumbres anteriores.

Estas cumbres son el acumulado que dejan una serie de encuentros intersectoriales que se empezaron a hacer aún en tiempos de la negociación en la Habana, permitiendo acercamientos entre sectores sociales que no tenían escenarios en los cuales compartir sus perspectivas de país en un tono de respeto y escucha mutua. Otro de los elementos claves para permitir el acercamiento entre estos estamentos sociales ha sido el recurso al arte y a otras formas diversas de memoria, que han facilitado la comunicación cuando los tonos grandilocuentes de algunos discursos pesaban más que su contenido real, y el hermetismo de las palabras más bien alejaba, que acercar a quienes casi nunca se habían podido encontrar.

La sociedad local y nacional entera está atenta a los resultados de esta gran cumbre que demuestra, una vez más, que es posible volvernos a encontrar; y que sigue alimentando la esperanza y la fe en el actual proceso de diálogo y reconciliación nacional.

Tarea 2.



## HUMANO AL QUE QUISIÉRAMOS LLEGAR:

Nombre: Joaquín Giraldo

Profesión: Comerciante de textiles

Lugar de residencia: Barrio El Estadio

Familia: separado, padre de 3 hijos.

Aficiones: El licor, los automóviles, la ropa de marca, la tv, el cine de acción y aventuras de Hollywood. Salir a rumbear a las Palmas / Zona Rosa. Salir a comer en Poblado / Laureles / Las Palmas. Últimamente, se ha aficionado a las motos de alto cilindraje para salir a pasear con sus amigos por oriente y montar "a lo vaca", es decir, "con la chimba atrás".

Música favorita: Reggaetón, tropical.

Descripción: Tiene finca de recreo con caballos y piscina. Tiene una amante/novia de 25 años con la que va al gimnasio, a la finca, a rumbear y que exhibe ante sus amigos. Le tiene apartamento en Belén, cerca de la unidad deportiva. No lee ni va a exposiciones de arte. Sus referentes de arte y estética le vienen de la televisión y el cine de Hollywood (también le gusta la tv de EEUU). Para él no hay diferencia entre cultura y entretenimiento. Las noticias las recibe de El Colombiano, Caracol y RCN y, ocasionalmente, de CNN; pero no le gusta mucho ver noticias, le parecen aburridas y deprimentes, prefiere programas donde le hablen de "cosas positivas". No tiene un grupo de amigos "de toda la vida", sino que sus amistades son un círculo relativamente nuevo y relativamente inestable, muy cercano al mundo de sus negocios. Sólo estudio hasta décimo grado, nunca se graduó del bachillerato por dedicarse a los negocios, no le gusta nada que le parezca "muy intelectual", como la literatura, el arte o la academia, porque le despierta una sensación de inferioridad que le incomoda. Le gusta sentirse al mando, con todo y todos bajo control; cuando siente que hay alguien por encima de él, se incomoda; por eso rehúye las conversaciones que siente "muy profundas" y prefiere el intercambio de chistes y anécdotas heroicas o divertidas, sin mayor trascendencia. No es bueno para escuchar y le gusta hablar duro. Valora el cine y los espectáculos que le gustan por el dinero que valen y por lo lujoso del montaje más que por criterios estéticos claros.

**Erika María Rivera**  
**Gestión y Alianzas**

Medellín recibe el reconocimiento de la UNESCO por el Trabajo que se ha liderado desde el Museo Casa de la Memoria.

- A partir de las acciones de reconciliación, reparación simbólica y resiliencia que se han en las comunidades víctimas del conflicto armado en los últimos 4 años desde el Museo Casa de la Memoria, hoy le permiten a la comunidad, ser una sociedad con mayores niveles en el transito del paso del conflicto a la paz.
- Desde el Museo Casa de la Memoria se ha trabajado desde la transformación de la cultura del dolor y la violencia lo cual ha permitido a partir de diferentes narrativas hacer un tránsito más tranquilo y sanador para las comunidades.

El próximo 17 de agosto en el sede principal del Museo Casa de la Memoria, se recibirá a la comitiva de la UNESCO del área de Derechos Humanos de Latinoamérica, quienes serán esperados por un grupo de población víctima de la ciudad, un grupo de representantes de las organizaciones sociales y comunitarias, un grupo de empresarios de la ciudad y un grupo de trabajo de representantes de las Instituciones de la Gobernación, Alcaldía y Museo Casa de la Memoria para recibir el reconocimiento por parte de la UNESCO que se le entregará a Medellín, por la semilla que ha logrado emerger en su población frente a la reconciliación a partir de las secuelas del conflicto armado vivido en la ciudad.

Describir al Humano al que se quiere llegar?

R/ MI papá: Se llama Juan Guillermo Rivera, tiene 57 años. Solo estudio hasta 5 de primaria. Desde pequeño solo ha querido jugar futbol, salir a beber con sus amigos y bailar mambo, salsa y porro. Ha quebrado tres almacenes de ropa, por el manejo con el alcohol. Todo lo que hace su hija menor le parece raro y extraño y no lo entiende, aunque se siente feliz y orgulloso.

**Adriana Rodríguez**  
**Comunicaciones**

Medellín, 1 de septiembre 2017

**La transformación tiene un lugar**

El Museo Casa de la Memoria de Medellín es el escenario donde el cambio y la transformación cultural se sienten.

Este año se celebran 3 años del lanzamiento del Museo Casa de la Memoria como un proyecto social para la reconciliación y la paz, desde la pluralidad y la confianza en que los ciudadanos responderían al llamado a construir colectivamente.

Sus exposiciones, agenda académica y cultural dan cuenta de los procesos sociales realizados por el Museo con población de diferentes sectores: hombres y mujeres víctimas del conflicto armado, artistas, estudiantes, empresarios, entre otros, han encontrado en el Museo Casa de la Memoria el espacio para, hacer lo que muchas veces deseamos pero no sabíamos como, trabajar juntos por transformación cultural de la sociedad.

Antes de abrir sus puertas el MCM se preguntó qué tenía para dar a la ciudadanía. Y la respuesta fue ofrecer a cualquier persona la oportunidad de trabajar desde su saber por la reconciliación de la sociedad y por el respeto de la vida.

De allí se desprendieron diferentes estrategias, que van desde la participación activa en talleres foros, hasta el compromiso como amigo del Museo, como quién le da soporte por dentro y por fuera a la organización.

Por ello hoy el Museo, ya no es un proyecto para Medellín, sino que todas sus iniciativas se constituyen en un ejemplo de lo que cada uno desde su lugar puede hacer para transformar el pasado en un presente donde la reconciliación y el respeto son caminos transitados.

**Compromiso.**

Que el museo sea un proyecto que vincule y que las personas sienten que deben hacer algo: invitar a sus familiares y amigos, a su empresa a hacer algo. El lugar para hacer el cambio la transformación.

**Perfil**

Margarita Vélez

35 años

Madre de Antonia de 10 años

Separada

Vive de los aportes de su ex marido y de la venta de algunos productos como ropa de marca, perfumes. También diseña eventos: fiestas infantiles, aniversarios. Le gusta salir a bailar, a comer al parque lleras, a la peluquería, recibir masajes a domicilio e ir de compras a Miami. Lo que más valora es su carro, sin el se siente coja. Hace ejercicio todos los días y disfruta de cuidarse con productos, cremas costosas, tratamientos estéticos nuevos. Es seguidora de las revistas de moda y de las blogger con el mismo tema. Sólo lee desde su celular. A veces lee libros de autoayuda. No ve televisión solo películas y va a la iglesia cuando está triste. Bebe muy poco licor, porque le da miedo engordar.

### **Conclusiones**

En general vemos que hay acuerdo en cuanto al Museo como espacio democrático, plural, que requiere aliados, redes y trabajo colaborativo.

También en que el trabajo es movilizar desde adentro. Desde el corazón.

Además hay una lectura general sobre la búsqueda de transformación cultural y de la relación con los territorios.

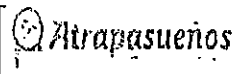
Se expone también la necesidad no sólo llegarle a los que no conocen el Museo, sino de mantener a los que vienen y a las familias de los miembros de las organizaciones de víctimas y sociales. Se perciben soledades entre nosotros, la ausencia de acompañamiento de las ONGs y de los familiares de las víctimas en algunos actos y eventos.

### **Propuestas para convocar**

Aquí el resultado de una lluvia de ideas sobre que temas proponerle a las personas de la ciudad:

- Las resistencias y su relación con el arte
- Entradas de la memoria: historia de los barrios, situada, en línea de tiempo.
- Hablar de la memoria en la ciudad: desde lo arquitectónico, lo político... hablar con sutileza, de la construcción de la ciudad. La negación de la gente es al dolor: entonces la estrategia debe ser sutil, proponerla desde otros lugares. Primero a en lo local; lo regional, lo nacional.

- Estrategias de participación para los que nos visitan sienta que pueden contribuir y hacer algo para el proyecto
  - ✓ Taller de oficios
  - ✓ Compra de sovenir
  - ✓ Grafiti para jóvenes
  - ✓ Amigos del Museo
  - ✓ Habla de la ciudad, haz memoria
  - Campaña: con la idea de la casa, el parche. Convocatoria virtual.
  - Día de memoria en los barrios: sacar elementos, simbolos
  - Otras posibilidades- porque se ignoran.
  - Resaltar personas y referentes: la semana de tal barrio...
  - Programa de televisión
  - Programa radial: **propio, para impulsar las experiencias transformadoras, mostrar que hay caminos y cosas bonitas.**
  - Iniciativas para el relato: en los jardines, en las escuelas, que se exhiban en el Museo.
  - Ser parte del Museo
  - Semilleros de memoria en los barrios
  - **Museo itinerante: crear una casa rodante**
  - Diplomado para el fortalecimiento de organizaciones de víctimas: formación para sus proyectos, para hablar, para cualificar lo que saben.



DISEÑO DEL EVENTO DEL 2 DE DICIEMBRE- MATRIZ DE ELABORACIÓN

Fecha	Nombre	Carácter	Qué Intención tiene (Para qué realmente lo haremos)	Cómo será el evento (qué pasará)	Con quién lo haremos
2 de diciembre de 20...	Memorias que invitan a la reflexión	Lanzamiento del Proyecto MCM	Explicar esto que tiene que ver con su vida	Acto protocolario	Organizaciones de víctimas
	Memorias para valorar la vida	Presentación de la apuesta alcances y objetivos del Proyecto MCM	Para que la ciudad reconozca que el Museo ya está abierto y al servicio de la ciudad	Apertura oficial de la sala de larga duración	Universitarios
	Memorias de ciudad y de país	Presentación Proyecto Museo Casa de la Memoria y exposición Medellín: Memorias de violencia y resistencia	El Museo Casa de la Memoria es un lugar para todos: un espacio para reflexionar sobre el valor de la vida.	Activación del CRAM. (agenda, talleres con: sala, exposiciones)	Clase alta
		Una sensibilización pública y masiva de qué es el Museo Casa de la Memoria	Sumar aliados. Validar la apuesta del Museo.	Relatos de la toma. Sala tiempo # 2	Cooperantes nacionales e internacionales
		Una Jornada para contar qué es el Museo Casa de la Memoria	Concertar procesos de articulación	Sala de intercambios pedagógicos Fabiola Lafinde: Exposición Una Historia de Destierro... Documental amarillo	Empleados públicos
		Podrá ver y sentir la potencia de este proyecto como medio transformador		Expo S.T. # 1. Les voy a contar la historia. Comunidad de las Pavas.	Dirigencia
		Apertura oficial Museo Casa de la Memoria de Medellín		Intervención en espacio público. Relatos de antaño o relatos de colgantes "Memorias de navidad".	Medios de comunicación
				Comparsa de Barrio Comparsa y entrega de reconocimientos	Fuerza Pública

Fecha	Nombre	Carácter	Qué intención tiene (Para qué realmente lo haremos)	Cómo será el evento (qué pasará)	Con quién lo haremos
				Muestras culturales en los territorios: "Memorias en diálogo".	Empresarios
				Resultados de los procesos de cultura - pedagogía e investigación	Vecinos
				Se presentan los proyectos del MCM	Iglesia
				Retrospectiva de "Memorias cuadro a cuadro".	
				Cierre de "Músicas que hacen memoria" Muestra de videoclips Concierto pedagógico Conversatorio	
				Expo en paneles de calle. Concurso U MED Lo que ha realizado el Museo Casa de la Memoria	

TALLER DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIONES- OCTUBRE 6 DE 2014 / MATRIZ DE PÚBLICOS

LILIANA VÁSQUEZ

Público	Qué dice hoy	Qué quiero que diga	Qué mensaje le diré	Cómo se lo diré - medio	Responsable - Vocero
Organizaciones de víctimas	No somos tomados en cuenta e lo que hace el Museo	Lo que hace el Museo Casa de la Memoria nos incluye y nos representa	El Museo Casa de la Memoria es un proyecto de acogida para las memorias del conflicto, no solo de las víctimas sino de todos aquellos que quieran aportar a la transformación de las lógicas de guerra	Campaña por radio comunitaria	Área de Comunicación del Museo
Universitarios	No lo conozco. No se qué es. ¿Dónde queda? ¿Que hacen? ¿Para que?	El Museo propone saberes y discusiones vigentes y actuales que superan la preocupación por los hechos del pasado.	El Museo, lugar de encuentro y diálogo. El Museo un escenario posible para la investigación.	Convenios con las universidades como espacio de práctica y desarrollo Proyecto conjuntos que proponen ámbitos académicos en común Fomento en escena contenidos y desarrollo interesantes mas allá de la academia.	
Clase alta	No sabemos que es eso? Donde queda? Para que nos sirve? Que tiene que ver con nosotros? Es interesante tiene mucho contenido	Es una apuesta interesante. Hay que hacer mayores esfuerzos para que sea de conocimiento público. Como nos articulamos y sumamos al proceso.	Necesitamos construir colectivamente la cultura de Paz. La solución está en todos. Es necesario solidarizarnos con quienes han sufrido directamente el conflicto.	Ejercicios reflexivos, conversatorios, visitas guiadas al Museo, exposiciones itinerantes en los espacios de incidencia de la clase alta	Alcalde, Vicealcalde, Secretarías, Dirección del Museo, apoyo técnico del Museo según el caso



TALLER DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIONES- OCTUBRE 6 DE 2014 / MATRIZ DE PÚBLICOS

LILIANA VÁSQUEZ

Público	Qué dice hoy	Qué quiero que diga	Qué mensaje le diré	Cómo se lo diré - medio	Responsable - Vocero
Cooperantes nacionales e internacionales	Que el Museo es una gran apuesta por la reconciliación. Que el Museo es un espacio para la visibilización de los hechos y de las víctimas. Que la ciudad se ha el reto de hacer de la memoria un camino para lograr la reconciliación.	Que es un logro social y el escenario de la reconciliación. Que el Museo le cumple a la ciudad y a las víctimas como espacio para el recuerdo, la reconciliación y la armonía. Que la ciudad le cumple a las víctimas brindando y garantizando los medios para visibilizarlas.	Que la ciudad sigue apostando al proyecto de la Memoria como eje de la reconciliación.	En medios, en espacios públicos, en la academia, en eventos públicos, en documentos y comunicados oficiales, en acciones coherentes donde se evidencie la apuesta pública por el proyecto.	Alcalde y el Gobierno Nacional como socio principal
Empleados públicos	Que perezca y emedo todo lo que se inventan. ¿Dónde que van? ¿Dónde que hacen? ¿Dónde que son como una ola aparte? ¿Dónde que uno desordenados.	Como los ayudamos? De cual Les ayudamos en lo que sea! Es posible lo podemos hacer. Claro, es muy importante	El Museo Casa de la Memoria es un proyecto que nos ayudará a alcanzar la construcción de la Paz en nuestro territorio.	Con conversaciones directas. Con reuniones de sensibilización. Con piezas físicas emotivas.	Cada coordinador de trabajo
Legemsa	No sabe	Muy importante! Que bueno que podamos recordar que paso y actuar. Preguntamos que tiene para aportar cada uno	No avanzamos porque desconocemos nuestra historia. Que la Paz se construye dentro y que ellos que pueden decidir deben aportar desde cambios estructurales.	Por medio de legitimadores de la misma clase. Personalmente y visitas al Museo	Dirección y los legitimadores
Medios de comunicación	Que trabajamos para las víctimas	Que hablen de las acciones del Museo para que nos ayuden a darle fuerza y a movilizar	Que el Museo Casa de la Memoria es un proyecto político, pedagógico y social que quiere contribuir a la transformación de la cultura, por una que respete y valore la vida	Brindando información periodica, concisa y noticiosa: correo electrónico y por medio de la página web. Promover encuentros y conversacion pedagógica.	Lucia Gonzalez

TALLER DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIONES- OCTUBRE 6 DE 2014 / MATRIZ DE PÚBLICOS  
LILIANA VÁSQUEZ

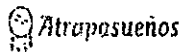
Público	Qué dice hoy	Qué quiero que diga	Qué mensaje le diré	Cómo se lo diré - medio	Responsable - Vocero
Fuerza Pública	Sí? Y eso para qué? Sospecha sobre el espacio.	Nos interesa construir un proyecto hacia adentro y construir la Paz y reconciliación	La sociedad les pide que reconozcan sus dolores y su parte en el problema; esto ayudaría mucho a la transformación social; les ayudaría a ellos mismos para recobrar legitimidad	Visita y hacer talleres con ellos, ejemplos internacionales.	Dirección y Alcaldía
Empresarios	Que es eso? Para qué sirve? Qué tenemos que ver con eso? Es muy importante para este país (pero como una frase de cajón)	Le apostamos a ese proyecto. En qué puedo ayudar. Quiero trabajar con ustedes	En todos tenemos responsabilidad en la salida del conflicto. Si construimos la solución entre todos será un beneficio colectivo.	Conversaciones y visitas directas cara a cara	Con actividades enfocadas en los espacios y talleres.
Vecinos	Que desplazo a la comunidad. Nosotros sabemos más del barrio porque nosotros somos de aquí. La arquitectura es mortuoria, como un ataúd Que los talleres que se ofrecen en Navidad debían estar todo el año. Allá solo se habla de cosas tristes y dolorosa.	En el Museo cabe lo que nosotros sabemos sobre nosotros mismos y nuestro territorio. El Museo no es sólo el edificio. Siempre hay algo para hacer en el Museo. Allá se habla de vida, esperanza y de una memoria con perspectiva de futuro. El Museo es nuestro y allá nos encontramos. El Museo ha mejorado las condiciones del entorno. El Museo nos ha aportado a comprender lo que somos	Hacemos memoria con vos y no por vos Tu participación importa El Museo es de todos, habtemoslo Hacemos memoria viva desde las comunidades, sus territorios e intereses.	Mensajes hablados a muchas voces y desde muchos medios: escrito, oral, audio, visual	La misma comunidad
Iglesia	Ahh muy bueno, interesante	Que es un proyecto fundamental para el cambio social	Que busquemos fuerzas y busquemos argumentos comunes.	Visitas, proyectos comunes	Área social



**DISEÑO DEL EVENTO DEL 2 DE DICIEMBRE- MATRIZ DE ELABORACIÓN**

Fecha	Nombre	Carácter	Qué intención tiene (Para qué realmente lo haremos)	Cómo será el evento (qué pasará)	Con quién lo haremos
de diciembre de 2014	Memorias que invitan a la reflexión	Lanzamiento del Proyecto MCM	Explicar esto que tiene que ver con su vida	Acto protocolario	Organizaciones de víctimas
	Memorias para valorar la vida	Presentación de la apuesta alcances y objetivos del Proyecto MCM	Para que la ciudad reconozca que el Museo ya está abierto y al servicio de la ciudad	Apertura oficial de la sala de larga duración	Universitarios
	Memorias de ciudad y de país	Presentación Proyecto Museo Casa de la Memoria y exposición Medellín: Memorias de violencia y resistencia	El Museo Casa de la Memoria es un lugar para todos: un espacio para reflexionar sobre el valor de la vida.	Activación del CRAM. (agenda, talleres con: sala, exposiciones)	Clase alta
		Una sensibilización pública y masiva de qué es el Museo Casa de la Memoria	Sumar aliados. Validar la apuesta del Museo.	Relatos de la toma. Sala tiempo # 2	Cooperantes nacionales e internacionales
		Una jornada para contar qué es el Museo Casa de la Memoria	Concertar procesos de articulación	Sala de intercambios pedagógicos Fabiola Lalinde: Exposición Una Historia de Destierro... Documental amarillo	Empleados públicos
		Podrá ver y sentir la potencia de este proyecto como medio transformador		Expo S.T. # 1. Les voy a contar la historia. Comunidad de las Pavnas.	Dirigencia
		Apertura oficial Museo Casa de la Memoria de Medellín		Intervención en espacio público. Relatos de antaño o relatos de colgantes "Memorias de navidad".	Medios de comunicación
				Comparsa de Barrio Comparsa y entrega de reconocimientos	Fuerza Pública

Fecha	Nombre	Carácter	Qué intención tiene (Para qué realmente lo haremos)	Cómo será el evento (qué pasará)	Con quién lo haremos
				Muestras culturales en los territorios: "Memorias en diálogo".	Empresarios
				Resultados de los procesos de cultura - pedagogía e investigación	Vecinos
				Se presentan los proyectos del MCM	Iglesia
				Retrospectiva de "Memorias cuadro a cuadro".	
				Cierre de "Músicas que hacen memoria" Muestra de videoclips Concierto pedagógico Conversatorio	
				Expo en paneles de calle. Concurso U MED Lo que ha realizado el Museo Casa de la Memoria	



**MATRIZ PARA LAS BASES DEL RELATO DEL MUSEO CASA DE LA MEMORIA- OCTUBRE 6 DE 2014**

POLÍTICO					
Para qué es el Museo Casa de la Memoria:	Para albergar y circular la memoria histórica de la ciudad, en clave de procesos de construcción de nuevos horizontes de futuro		Escenario para la construcción, visibilización y comprensión de las memorias de las violencias y resistencias de la ciudad y el país		Completa para qué:
Incidir y motivar la movilización social a partir de la reflexión y comprensión del conflicto armado y las violencias relacionadas.	Para incidir en la comprensión de lo que nos ha pasado y activar la corresponsabilidad, transformación cultural	Para que la ciudad pueda construir la memoria del conflicto armado y sus violencias relacionadas.		Espacio para la reflexión y construcción de la cultura de Paz	Es un lugar (dispositivo) donde se utiliza las artes (plásticas - escénicas - musicales) y la reflexión académica y populares para comprender las violencias del conflicto armado
Ayudar a comprender el conflicto armado y las violencias relacionadas para definir las rutas a producir un cambio social.	Reflexionar sobre el conflicto y las violencias relacionadas y construir estrategias para la reconciliación	Un escenario para la visibilización y empoderamiento de otras visiones y relatos de lo que es y ha sido la ciudad y el país.		Espacio para fomentar la Paz	Dispositivo cultural para recoger las memorias construidas por las comunidades, y para generar procesos que produzcan memorias nuevas para aportar a la comprensión de nuestros conflictos y que un día no se vuelvan armados.
Entender para transformar el contexto, pasando por el reconocimiento de la dignidad de las víctimas y del valor ético y político de las resistencias no violentas.	Para comprender el conflicto y propiciar un camino de reconciliación	Espacio de comprensión	Participación activa	Un escenario de activación de responsabilidad social con la Paz	Lugar de encuentro y reflexión sobre el conflicto armado

POLÍTICO					
Para entender lo que nos ha pasado a partir de los conflictos y todos los acciones y movimientos sociales que esto ha generado	Para la activación de la conciencia colectiva de cara a los aprendizajes de las violencias		Espacio de encuentro	Reconocer las resistencias y avanzar e la cultura de reconciliación	Es un escenario para generar procesos reflexivos a partir de los contenidos y dispositivos que en este se dispongan
Hacer incidencia política que permita hacer un cambio en la sociedad que ha permitido la violencia			Lugar de encuentro	Espacio para reconciliar	Espacio para fomentar la reconciliación y el encuentro con el otro
					Es un espacio de acogida para aprender de muchos, lo que pasa en la ciudad. Un ejercicio que se hace con la palabra y las imágenes
					MCM: es un espacio donde nos encontramos para comprender y aprender sobre lo que ha pasado como sociedad
					Para expresarse frente al conflicto y sus violencias relacionadas; albergar, circular y movilizar estas memorias

Dispositivo para entendernos	Proyecto social y pedagógico para la transformación cultural	Como Museo que tiene:	Como Museo. Exposiciones, conversatorios, diálogos culturales	Como Museo. Exposiciones, conversatorios, diálogos culturales	Proyecto cultural y pedagógico	Un programa que promueve la pedagogía para la transformación cultural y la construcción de paz	Un programa pedagógico que a partir de las reflexiones culturales y sociales propias contribuye a transformar las lógicas de la guerra por prácticas más civilizadas.	Un programa pedagógico reflexiones académicas y populares de las violencias y del conflicto	Programa de carácter pedagógico y cultural orientado a la reflexión colectiva para la transformación social
Como Casa de la Memoria que tiene:		Museo: organiza, preserva y pone en circulación el patrimonio de la memoria del conflicto.	Sistema de experticias asociadas a la guía. Lugar para conversar y encontrar	Sistema de experticias asociadas a la memoria de las memorias	Lugar de encuentro Talleres Homenajes Bazares Reuniones, organización	Lugar de encuentro pedagógico y reflexivo, construcción, acogida, dignificación.	Albergue del patrimonio que representa la memoria de nuestras comunidades sobre el conflicto armado y el repertorio de violencias que han padecido. Y de las resistencias no violentas que han interpuesto	Preservamos, clasificamos de los otros.	Lugar de acogida, encuentro, diálogo y reflexión con hospitalidad y calidez

**TÉCNICO**

		Recogemos, conservamos y cuidamos las memorias como patrimonio de la sociedad y las mostramos para invitar a la reflexión	Diálogo de saberes; acogemos propuestas alineadas a la misión; conservación, circulación del patrimonio (memorias e historia)	Construcción de conocimiento. Creación de espacios y recursos para la activación de la memoria		Lugar de hospitalidad y acogida, no sólo para las víctimas, sino para la sociedad en general
		Museo: exposición y puesta en escena de procesos artísticos intencionados a la reflexión y contenidos del conflicto armado.	Procesos: exposiciones, laboratorios, activaciones, intervenciones, talleres.	Gestión del conocimiento		Espacio de escucha, comprensión y reconciliación



6  
s  
os 1  
ción y el

iación y  
3  
s 12

5  
12

ad 12

Matriz de públicos Museo Casa de la Memoria				
Estrategias	Productos	Descripción	Actividades	Metas a 1 año
Formativa -	Celebración del Día de las Víctimas Semana de la Memoria Exposiciones Boletines informativos Foro y conversatorio	elaboración de cronograma de eventos, programación de actividades, exposiciones fotográficas, proyección de documentales, organización y coordinación de foros.	Redacción de boletines informativos, acto conmemorativo del Día de las Víctimas, exposiciones fotográficas, documentales y artísticas, foro y conversatorio sobre las víctimas	1 Evento (Día de las víctimas, 9 de abril) 12 boletines informativos 7 Eventos (Semana de la Memoria) 3 Exposiciones 1 Foro 1 Conversatorio
Organizacional - formativa	Conversatorios Convenios interuniversitarios Boletines informativos Exposición fotográfica	Establecer Convenios con universidades públicas y privadas para dar a conocer el Museo. Redactar un boletín de informativo cada mes. Montar una exposición fotográfica que describa qué es el Museo Casa de la Memoria	Elaborar un convenio interuniversitario, redactar un boletines de prensa y coordinar la realización de 5 conversatorios en universidades diferentes	1 Convenio interuniversitario 12 boletines informativos 5 conversatorios en Universidades 1 Exposición fotográfica
Formativa	Visitas guiadas al Museo Exposiciones itinerantes Boletines informativos	Coordinar visitas guiadas cada mes con entidades de incidencia de la Clase Alta. Programar exposiciones itinerantes en lugares frecuentados por la Clase Alta.	Visitas guiadas en el Museo Casa de la Memoria, exposiciones itinerantes en los espacios de incidencia de la clase alta. Redactar boletines informativos.	6 Visitas guiadas 6 Exposiciones itinerantes 12 boletines informativos
Formativa - organizacional	Convenios de cooperación con entidades nacionales e internacionales. Boletines informativos Evento Día Mundial por la Paz .	Establecer Convenios de cooperación con entidades nacionales e internacionales que apoyen proyectos que le apuesten a la Paz y la reconciliación. Establecer contacto con la Fundación Peace One Day para vincularse a la celebración del Día Mundial por la Paz	Convenios de cooperación con entidades nacionales e internacionales. Redacción de boletines informativos Evento de reconciliación durante el Día Mundial de la Paz	2 Convenios de cooperación 12 boletines informativos 1 Evento de reconciliación (21 de sept 2015), Día Mundial por La Paz

Dirigencia	Sensibilizar a la dirigencia sobre la necesidad de construir colectivamente una cultura de Paz y solidarizarnos con quienes han sufrido directamente el conflicto.	Organizacional - Informativo	Visitas guiadas al Museo Exposiciones itinerantes Boletines informativos 1 Foro sobre la reconciliación y el posconflicto.	Coordinar visitas guiadas cada mes con entidades o gremios de dirigentes. Programar exposiciones itinerantes en lugares frecuentados por la Clase Alta.	Visitas guiadas en el Museo Casa de la Memoria. Exposiciones Itinerantes en los espacios de incidencia de los dirigentes. Redactar boletines informativos. Organizar Foro sobre la reconciliación y el posconflicto.	6 Visitas guiadas Exposiciones itinerantes 12 boletines informativos Foro sobre la reconciliación y el posconflicto
Empresarios	Involucrar a los empresarios en la construcción colectiva de una cultura de Paz e invitarlos a participar del proceso de posconflicto para procurar el éxito del mismo	Organizacional - Informativo	1 Foro sobre la reconciliación y el posconflicto. Visitas guiadas al Museo Exposiciones itinerantes Boletines informativos	Coordinar la realización de un Foro sobre experiencias internacionales de reconciliación para la Paz. Coordinar una visita guía cada 3 meses con gremios de empresarios y coordinar exposiciones itinerantes en las mismas sedes de los gremios o las entidades empresariales.	Organizar Foro sobre la reconciliación y el posconflicto. Visitas guiadas en el Museo Casa de la Memoria. Exposiciones itinerantes en los espacios de incidencia de los empresarios. Redactar boletines informativos.	1 Foro sobre la reconciliación y el posconflicto Visitas guiadas Exposiciones itinerantes Boletines informativos
Medios de comunicación	Posicionar el Museo Casa de la Memoria a través de los diferentes medios masivos de comunicación, como un proyecto clave en los procesos de reconciliación y posconflicto.	Informativa	Campaña ruedas de prensa Boletines informativos	Frases, imágenes y sonidos convertidos en piezas publicitarias (cuñas radiales, spots de televisión, avisos de prensa, valla, pasacalles y artículos promocionales). Se sugiere hacerlo por medio de legitimadores reconocidos por la opinión pública nacional.	Conceptualización, validación, diseño y producción de piezas, contratación de pauta, lanzamiento, divulgación de mensajes, distribución de material, realización de eventos y gestión de medios.	1 campaña ruedas de prensa boletines informativos
Vecinos	Establecer una comunicación institucional con los vecinos del Museo Casa de la Memoria con el fin de hacerlos partícipes del proyecto y procurar que sean legitimadores de las propuestas.	Informativa	talleres con la comunidad Boletines informativos	Incluir a los vecinos del sector en la base de datos del Museo Casa de la Memoria para que reciban toda la información institucional Involucrar a los vecinos del sector en los talleres que realiza el Museo en Navidad	Realizar talleres con la comunidad e incluirlos en la base de datos del Museo para que reciban toda la información institucional	1 taller con la comunidad boletines informativos

atégicos  
 tines  
 s  
 asa de la  
  
 atégicos  
 os  
 dial por la  
 2.  
 miembros  
 12  
  
 res de  
 1 Foro  
  
 12  
  
 con todos  
 ernación  
 ía de

Organizacional - ormativa	Plan para articular las acciones comunicacionales con la Alcaldía de Medellín Boletines informativos	Utilizar los medios masivos e internos de la Alcaldía de Medellín para amplificar los mensajes institucionales del Museo Casa de la Memoria	Articular todas las acciones comunicacionales con la Secretaría de Comunicaciones de la Alcaldía de Medellín Incluir en la base de datos del Museo Casa de la Memoria a todos los empleados públicos del municipio	1 Plan para articular la acción comunicacional con la Alcaldía de Medellín 12 boletines informativos
Organizacional - ormativa	Visita guiada Exposición itinerante Campaña con legitimadores nacionales	Organizar una visita guiada con todos los oficiales y comandantes de estación para que conozcan el Museo Casa de la Memoria. Programar exposición itinerante sobre policías víctimas del conflicto en el Comando principal de la Policía en Medellín.	Visita guiada en el Museo Casa de la Memoria. Exposición Itinerante en el Comándo de la Policía Metropolitana. Socializar con los miembros de la institución la campaña con legitimadores nacionales para posicionar el Museo Casa de la Memoria como un proyecto central en el camino hacia La Paz.	1 Visita guiada con oficiales 1 Exposición itinerante 1 Campaña
Organizacional - ormativa	Estrategia de comunicación interna Boletines informativos	Desarrollar una estrategia de comunicación interna utilizando todos los medios disponibles con el fin de infrmar de manera oportuna, mejorar el clima laboral y convertir a los empleados del Museo Casa de la Memoria en los principales aliados.	Utilizar los medios de comunicacióon internos para desarrollar la estrategia comunicacional	1 Estrategia de comunicación interna 1 Cartelera 1 Reunión mensual 12 boletines informativos
Organizacional	Convenios interadministrativos Boletines informativos Articulación en la realización de los eventos	Elaborar Convenios Interadministrativos para apoyar proyectos que le apuesten a la Paz y la reconciliación. Vincular a los aliados estratégicos en la realización de los principales eventos del Museo.	Convenios Interadministrativos Redacción de boletines informativos Evento de reconciliación durante el Día Mundial de la Paz	1 Mesa con aliados estratégicos del Museo. 2 Convenios Interadministradores 12 boletines informativos 5 Eventos principales del Museo Casa de la Memoria
ormativa	Eventos del Museo Casa de la Memoria. Boletines informativos	Involucrar a los grupos y organizaciones culturales y artísticos en los principales eventos de ciudad que lidera el Museo Casa de la Memoria.	E eventos de ciudad en los que los artistas participen como aliados estratégicos.	5 Eventos con participación de artistas 12 boletines informativos

Organizaciones sociales especializadas en vida, muerte, reconciliación	Realizar alianzas estratégicas para recibir el apoyo y acompañamiento de organizaciones sociales que tienen objetivos afines con los del Museo Casa de la Memoria	Organizacional	Mesa con aliados estratégicos del Museo Boletines informativos Articulación en la realización de los eventos	Crear una Mesa con los aliados estratégicos del Museo Casa de la Memoria para articularlos al proyecto. Vincular a los aliados estratégicos en la realización de los principales eventos del Museo.	Vincular a las organizaciones sociales especializadas al proceso con los aliados estratégicos Redacción de boletines informativos Evento de reconciliación durante el Día Mundial de la Paz	1 Mesa con aliados es del Museo 12 boletines informativos 5 Eventos principales del Museo Memoria
Organizaciones sociales de base como las Juntas de Acción Comunal y las Juntas Administradoras Locales	Convertir en legitimadores del proyecto Museo Casa de la Memoria a las organizaciones sociales de base	Organizacional - Informativa	Identificar líderes positivos para invitarlos a la Mesa con aliados estratégicos Boletines informativos	Convocar a algunos líderes a la Mesa de aliados estratégicos para convertirlos en legitimadores del mismo.	Invitar a los líderes que han trabajado con el Museo, para que hagan parte de la Mesa de aliados estratégicos del proyecto.	1. Mesa con aliados es del Museo. 12 boletines informativos
Mesa Institucional Voces de Paz	Convertir en legitimadores del proyecto Museo Casa de la Memoria a todos los miembros de la Mesa Institucional Voces de Paz	Organizacional - Informativa	Reunión mensual con la Mesa. Evento del Día Mundial por la Paz. Boletines informativos	Hacer partícipe a la Mesa Institucional Voces de Paz, en el evento del Día Mundial por la Paz articulados con el Museo Casa de la Memoria.	Realizar evento del Día Mundial por la Paz (21 de septiembre de 2015) con la Mesa y programar una reunión mensual para articular todas las acciones	1. Eventos del Día Mundial por la Paz. Reunión mensual con de la Mesa boletines informativos
Generadores de Opinión	Dar a conocer el Museo Casa de la Memoria a los generadores de opinión pública del país, como un proyecto indispensable para la reconciliación y la construcción de Paz.	Informativa	Reunión sobre reconciliación y posconflicto. Boletines informativos Foro	Programar una reunión con los principales generadores de opinión locales y nacionales para presentarles el proyecto Museo Casa de la Memoria. Invitarlos al Foro de reconciliación y posconflicto.	Invitar a los generadores de opinión a una reunión para socializarles el proyecto del Museo Casa de la Memoria. Invitarlos a participar del Foro de reconciliación y posconflicto.	1 reunión con generadores de opinión. sobre reconciliación y posconflicto. boletines informativos
Candidatos a la Alcaldía a la Gobernación, al Concejo y la Asamblea	Sensibilizar a los candidatos a la Gobernación de Antioquia y la Alcaldía de Medellín, sobre la importancia de Museo Casa de la Memoria en la coyuntura actual y de posconflicto	Informativa	Reunión general con todos los candidatos para presentarles el Museo Casa de la Memoria y conocer sus propuestas para el proyecto	Programar una reunión informativa con todos los candidatos para darles a conocer el proyecto Museo Casa de la Memoria y escuchar las propuestas que tienen para el mismo en caso de ser elegidos.	Coordinar la realización de una reunión con todos los candidatos a la Gobernación de Antioquia y a la Alcaldía de Medellín.	1 Reunión informativa con los candidatos a la Gobernación de Antioquia y la Alcaldía de Medellín.

organizacional - formativa	Base de datos de los Museos o Casas de la Memoria que hay en otros países. Comunicarse con ellos a través de los medios disponibles	Elaborar base de datos con los Museos y las Casas de la Memoria que hay en otros países y establecer comunicación con ellos. Escoger alguna experiencia internacional para presentarla en el Foro de posconflicto y reconciliación	Elaborar base de datos para enviar información institucional del Museo Casa de la Memoria. Invitarlos a participar del Foro de reconciliación y posconflicto, como un primer momento para acercarlos al proyecto,	1 Base de datos de los Museos o Casas de la Memoria que existen. 1 Foro de reconciliación y posconflicto.
formativa	Base de datos de los visitantes. Boletines informativos	Incluir a todos los visitantes en la base de datos del Museo Casa de la Memoria para que reciban toda la información institucional a través de los diferentes medios que posee el Museo.	Elaborar base de datos con todos los visitantes del Museo y enviarles toda la información institucional a través de medios como el correo electrónico.	1 base de datos de visitantes 12 boletines informativos
organizacional - formativa	Conversatorios Convenios con instituciones educativas Boletines informativos Exposición fotográfica	Establecer Convenios con instituciones educativas públicas y privadas para dar a conocer el Museo. Redactar un boletín informativo cada mes. Montar una exposición fotográfica que describa qué es el Museo Casa de la Memoria	Elaborar un convenio con instituciones educativas, redactar un boletines de prensa y coordinar la realización de 5 conversatorio en universidades diferentes	3 Convenios con I.E. 12 boletines informativos 5 conversatorios en Universidades 1 Exposición fotográfica

MAPA DE ACCIONES QUE DESARROLLAN LAS INSTITUCIONES QUE HACEN PARTE DE LA MESA INTERINSTITUCIONAL: VOCES DE PAZ

Eje temático	Programas / Proyectos /Acciones	Objetivos	Públicos
Fortalecimiento de Actores Locales	CR-Ciudadanía por la Vida	Identificación de conflictos en organizaciones sociales que obstaculizan procesos de participación y formación y acompañamiento en tramitación.	Pobladores / Organizaciones Sociales
	CR-Retorno y Educación en un horizonte de paz (en gestión)	Identificación de daños y pérdidas ocasionadas por la guerra en sistema escolar y retos en contextos de retorno y paz	Maestros, estudiantes, sistema educativo
	IPC/UNAULA-Encuentro regional de sujetos de reparación colectiva en Antioquia		Víctimas, Sujetos de Reparación colectiva
	IPC/MCM/U.deA.-Diplomado Urabá		Organizaciones de víctimas - Promotores/as
	IPC-Escuela itinerante DDHH y paz (Bajo Cauca)		
	GOBANT-Reconstruir el tejido social de las comunidades de Antioquia víctimas del conflicto armado	Construcción de consensos para la convivencia en el seno de las comunidades.	Sociedad organizada (JAC, ASOCUMUNALES, organizaciones de víctimas movimientos culturales, ambientales)
	GOBANT-Promover espacios comunitarios para el proceso de reintegración y reconciliación	Acompañamiento a familias de personas en proceso de reintegración Sensibilización y preparación para la construcción de paz.	Población en proceso de Reintegración y comunidad en general e institucionalidad.
	CONCIUDADANÍA-Asesoría y acompañamiento a espacios de participación ciudadana	Seguimiento a los asuntos públicos locales y al proceso de paz	Asambleas constituyentes o ciudadanas comités de impulso a las asamblea Redes municipales o Mesas de participación ciudadana
	CONCIUDADANÍA-Fortalecimiento de la planeación participativa y seguimiento al desarrollo territorial	Construcción de Planes de Vida para la Reconciliación	

Eje temático	Programas / Proyectos /Acciones	Objetivos	Públicos
	CONCIUDADANÍA-Fortalecimiento de actores, espacios, acciones e incidencia de la sociedad civil, para la construcción de paz y reconciliación	Seguimiento a la implementación de la ley 1448 Impulso de iniciativas pedagógicas y de movilización ciudadana por la convivencia, la paz y la reconciliación	Subregiones de Occidente, Oriente y Suroeste (23 municipios)
	UMARV-Conversatorio Avances La Habana		
	MCM-Fortalecimiento de organizaciones de víctimas	Re-construcción de tejidos sociales a través de la recuperación de la memoria	Organizaciones de víctimas de Medellín
Formación	CR-Escuela de Mediación de conflicto y paz (En Alianza con FDC- Barcelona)	Formar mediadores comunitarios en tramitación de conflictos	Organizaciones sociales – Mujeres y maestros/as
	CR-Seminario Procesos e Paz en Colombia (En alianza con Fucude)	Información y capacitación de líderes de organizaciones en relación con el sentido del proceso de paz hoy en una perspectiva histórica	Organizaciones sociales, líderes de opinión. Funcionarios públicos
	CR-Propuesta de formación: Gestores y gestoras de memoria y paz (en gestión)	Formación de hombres y mujeres participes de organizaciones de víctimas en activación de proceso de memoria como aporte a construcción de paz	Organizaciones de víctimas
	IPC/UNAULA-Cátedras de paz		
	IPC/UNAULA-Seminario de sujetos de reparación colectiva en el ámbito nacional		
	IPC-Educación Popular Paz y Reconciliación		
	GOBANT-Creación de estrategias pedagógicas de memoria dirigidas a escenarios educativos.	Construir y desarrollar una pedagogía de la memoria con enfoque territorial con los docentes formados como gestores de memoria en los territorios	Docentes y estudiantes de las Instituciones educativas urbanas y rurales de los Municipios focalizados por la dirección.

Eje temático	Programas / Proyectos /Acciones	Objetivos	Públicos
	GOBANT-Formación de la juventud en las virtudes del debate democrático, como la herramienta para tramitar, dirimir y conciliar los conflictos.	Promoción de los derechos y deberes ciudadanos contemplados en la Constitución Política como fundamento de la dignidad humana y la armonía social	Docentes y estudiantes de las Escuelas públicas del Departamento, Clubes Juveniles, agentes Locales de Juventud
	UNAUULA-Cátedras abiertas.	Se ofrecen espacios abiertos a la ciudad con la invitación de ponentes nacionales e internacionales	Estudiantes de educación básica y superior, docentes de todos los niveles, organizaciones sociales y comunitarias, academia, Estado, empresa privada
	UMARV-Sensibilización y formación		Comités de víctimas y CAV
	UARIV-Mesa de "postulados"	Acciones en territorio para prevenir la posible reactivación del conflicto	
		Capacitación de reintegradores (ACR) para trabajo formativo	Personas reintegrados
UARIV-Mesas de víctimas	Formación sobre Ley 975 y sobre terminación del conflicto	Víctimas del conflicto	
	CR-Procesos de Memoria Histórica del Conflicto armado: Granada y San Rafael (CMH, Alcaldías de Medellín y Granada, Asovida, Ude A)	Reconstrucción de memorias a partir de relato de víctimas. Identificación de demandas de reparación en un horizonte de paz	Población granadina, organizaciones de víctimas, entidades gubernamentales,
	CR-Bus de la memoria ( en gestión)	Activación de recurso museográfico construido a partir de los relatos de la víctimas como estrategia para generar reflexión en la sociedad sobre la guerra, las víctimas, los sentidos de la reparación	Población en general.
	GOBANT-Desarrollo, fortalecimiento y articulación de iniciativas de memoria colectiva en el departamento	Reconstrucción de la memoria colectiva en las comunidades de Antioquia y su transformación en aprendizajes para la construcción de la paz	Organizaciones sociales, de Víctimas, Administraciones Municipales.
	GOBANT-Diseñar e implementar una política pública de Memoria Histórica para el Departamento de Antioquia.	Contribuir al horizonte de reconciliación a través del análisis de las dinámicas del conflicto armado en el territorio antioqueño para que se diseñen políticas públicas que atiendan el escenario del postconflicto.	Pobladores Organizaciones sociales, de víctimas, Administraciones Municipales e instituciones que han trabajado el tema en la Región.



Eje temático	Programas / Proyectos /Acciones	Objetivos	Públicos
Memoria Histórica	GOBANT-Consolidación de un archivo documental testimonial que recopile el antes, durante, y después de los hechos violentos, lugares de memoria, mapas territoriales de las victimizaciones, impactos y responsables de los hechos.	Aportar elementos a la construcción de la verdad, la reparación, el acceso a la justicia y las garantías de no repetición, con miras a un horizonte de reconciliación y perdón.	Líderes, integrantes de organizaciones de víctimas, instituciones que vienen aportando a la construcción de ejercicios de memoria en el Departamento.
	UARIV-Procesos de reparación colectiva	Construcción de planes de reparación colectiva y garantías de no repetición	
	MCM-Diálogos de Memoria en Territorio	Promover el diálogo de saberes y la creación colectiva entre las organizaciones de víctimas, artísticas y comunitarias en las comunas 1, 3, 5, 6, 8, 9 y 13, en torno a las memorias del conflicto armado, las violencias relacionadas y las resistencias no violentas	organizaciones de víctimas y comunitarias, colectivos audiovisuales, emisoras y procesos colectivos de comunicación y diseñadores gráficos
	MCM-Narrativas de Memoria en el Territorio	Generación de espacios para la circulación de narrativas orales, escritas, plásticas, audiovisuales y escénicas, y para el encuentro e intercambio entre realizadores, artistas, difusores y público de dichas narrativas, en torno a la memoria	Personas, organizaciones que trabajan en defensa de los DDHH, con víctimas, con procesos de reinserción; estudiantes de ciencias sociales, humanidades, comunicación, artes, literatura
	IPC-Revista controversia		
	IPC-Informe regional de DDHH		
	IPC-Campaña territorial derechos sin estigmas		
	IPC-Observatorio DDHH y Paz		

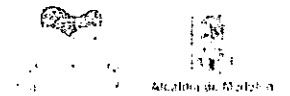
Eje temático	Programas / Proyectos /Acciones	Objetivos	Públicos
Comunicación Publica	GOBANT-Elaboración de material comunicacional que permita la réplica de las iniciativas de construcción de memoria colectiva.	Rescatar a través de piezas documentales (microprogramas) los procesos de memoria histórica adelantados por las comunidades a lo largo del territorio antioqueño como estrategia de pedagogía vivencial.	
	UNAULA-Línea editorial propia	Se pueden realizar publicaciones colegiadas desde la mesa	
	UNAULA-Revista Pluriverso	Publicación para divulgación de reflexiones sociales, políticas y académicas.Posibilidades permanentes de publicación	
	CONCIUDADANÍA-Comunicación Pública para la Paz	Campaña POR LA VIDA, HAGAMOS LAS PACES	Subregiones de Occidente, Oriente y Suroeste (29 municipios)
	Cátedra de Paz		
Investigación	UNAULA-1. Conflictos, transiciones y construcción de paz	Aportar a la producción de conocimiento relevante y pertinente desde el punto de vista político y socio cultural, relacionado con la construcción de paz	Estado, academia, sociedad civil, empresa privada
	UNAULA-2. Pensamientos de la educación, los derechos humanos y la movilización en América Latina		
	UNAULA-3. Subjetividades y Subjetivaciones Políticas. Para una comprensión de la articulación Educación - Derechos Humanos desde los sujetos		



TALLER  
CONSTRUCCION  
DE LINEAS  
ESTRATEGICAS

Sep 4 de 2014

MUSEO  
Casa de la Memoria



MUSEO  
Casa de la Memoria

## **OBJETIVO**

Construir las líneas estratégicas del Museo Casa de la Memoria, de cara a los objetivos estratégicos, con el propósito de potenciar el resultado de las acciones que se diseñan para el cumplimiento de la Misión y la Visión



Alcaldía de Medellín

MUSEO  
Casa de la Memoria

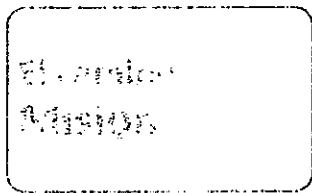
El horizonte  
Visión

**El Museo Casa de la Memoria será un lugar abierto y en permanente diálogo, a través del cual se contribuya de manera significativa desde escenarios educativos, culturales, investigativos, de divulgación, movilización, reflexión y debate; y desde dimensiones simbólicas, morales y subjetivas a la no repetición, y al respeto y valoración de la vida, como principios fundamentales, que ayuden a configurar un horizonte de paz y reconciliación**



Alcaldía de Medellín

**M E M O R I A**  
**Casa de la Memoria**



**Contribuir** desde el ejercicio de las memorias, en escenarios de diálogos abiertos y plurales, críticos y reflexivos, **a la comprensión y superación del conflicto armado y las diversas violencias relacionadas, de Medellín, Antioquia y el país; a hacer de la construcción de memorias sobre el conflicto armado y las respuestas de resistencia, espacios de reparación simbólica** que contribuyan al restablecimiento de la dignidad de la población afectada, de su existencia y re existencia y a elevar el nivel de conciencia de toda la población sobre la necesidad de restituir las dinámicas de convivencia en los territorios, a fin de contribuir a la transformación social, cultural y política de la sociedad, hacia una que tramite pacíficamente sus conflictos, respete y valore la vida

## OBJETIVO ESTRATÉGICO

MUSEO  
Casa de la Memoria

Fortalecer prácticas de conversación en Medellín y Antioquia, a través de la argumentación, la deliberación, la comunicación, la creación y la acción, para el trámite de la diferencia frente a procesos de *construcción de memoria*, que permitan ampliar la comprensión-reflexión sobre el *conflicto armado y víctimas relacionadas que ha vivido y aún vive Medellín. Antioquia y el país*, que interpelando a todos como ciudadanos corresponsables del bien común, se contribuya a la reconciliación y a la no repetición.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS**

- Procurar el uso de diversos lenguajes y narrativas, para construir y visibilizar memorias que contribuyan a la comprensión, reflexión y superación del conflicto armado y violencias relacionadas de la ciudad, el departamento y el país, con énfasis en el reconocimiento y valoración de la voz de las víctimas.
- Ofrecer a la ciudad una plataforma de interacción discursiva, simbólica, crítica y reflexiva para circular las memorias ya construidas, y aquellas concebidas durante los procesos de visibilización de las mismas, en la ciudad y el país, con sentido de futuro.
- Resignificar los nociones de identidad, pertenencia y pertinencia respecto del territorio y el conflicto, para contribuir a la comprensión de la construcción de memorias y su relación con la construcción de sujetos morales, sociales, políticos, éticos en la superación del conflicto.
- Contribuir a la visibilización y potenciación de los diferentes usos de la memoria: el uso político, el jurídico, el documental, el social, entre otros.
- Efectuar acciones y procesos de reparación simbólica que permita el reconocimiento de las víctimas, de su dolor y el derecho al buen nombre.



MUSEO  
Casa de la Memoria

## EJERCICIO No. 1 y 2

APRENDIZAJES  
MISIONALES

AVANCES EN EL  
CUMPLIMIENTO DE  
LA MISIÓN

LO QUE NOS FLATA  
PARA CUMPLIRLA

MECER  
Casa de la Memoria

## EJERCICIO No. 3 y 4 CONSTRUCCIÓN LÍNEAS ESTRATEGICAS

1

2

MUSEO  
Casa de la Memoria

EJERCICIO No. 5  
EVALUACIÓN



Museo casa de la Memoria  
Taller construcción Líneas Estratégicas

Resultados por grupo

GRUPO 1

APRENDIZAJES MISIONALES MAS SIGNIFICATIVOS ADQUIRIDOS POR EL MCM

MCM dimensión compleja (estructural de base) que va más allá de lo coyuntural.  
La memoria está viva y está en el territorio.  
Acuerdo sobre la transformación cultural: Como proyecto de ciudad y en escenarios para la dignificación de las víctimas.

AVANCES ALCANZADOS EN EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN

Casa abierta. Simbología de la casa.  
La memoria se construye en Diálogos. (Relacionamiento respecto a reconocer al otro)  
Escenario de encuentro y dignificación de las víctimas.

LO QUE NOS FALTA PARA CUMPLIRLA

Compresión de la dimensión de museo (patrimonio, conservación, archivo, memoria, custodia)  
Las líneas estratégicas desde un sentido compartido  
Construir la dimensión y la directriz política (para la incidencia)

VARIABLES EXTERNAS QUE PUEDEN AFECTAR EL DESARROLLO DE LA MISIÓN

Coyuntura política actual  
Contexto del conflicto (Ni leído ni atravesado el conflicto)  
La multiplicidad de demandas (Perderse diciendo a todo que sí)

Grupo 2

APRENDIZAJES MISIONALES MAS SIGNIFICATIVOS ADQUIRIDOS POR EL MCM

Capacidad de inclusión de otros públicos más allá de las víctimas.  
Conciencia de la complejidad de la tarea de las memorias y de los públicos.  
(Validación) de las diferencias y diversidades. (Reconocimiento y Valoración)  
Mediación.

## AVANCES ALCANZADOS. EN EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN

Generación de espacios de encuentro: Comité memorias en dialogo, mesa de pedagogía, voces de paz.  
Posicionamiento institucional frente a temas como: Memoria, Paz, conflicto  
Ruptura con prácticas tradicionales (Institucionales) que atraen otros públicos.  
(Resistencias)

## LO QUE NOS FALTA PARA CUMPLIRLA

Concretar más las acciones que permiten cumplir la misión  
Entender las relaciones entre las áreas, sinergia institucional  
Definir indicadores de logros e impactos (Seguimiento evaluación)  
Diferenciación de roles al interior de la institucionalidad.  
Cohesión grupal: Trabajo colaborativo.  
Acercamiento a las clases altas. (Empresas u otros públicos...)

## VARIABLES EXTERNAS QUE PUEDEN AFECTAR EL DESARROLLO DE LA MISIÓN

Egos institucionales  
Procesos contractuales  
Intereses de actores que promueven conflicto  
Rigidez marco normativo.

## Grupo 3

## APRENDIZAJES MISIONALES MAS SIGNIFICATIVOS ADQUIRIDOS POR EL MCM

Reconocimiento de la importancia de los diálogos de saberes y procesos en el tiempo.  
Reconocimiento y nombramiento de que hay daños en la cultura.  
A ser un espacio abierto, democrático y plural que ha permitido el reconocimiento de la dignidad de la población afectada.

## AVANCES ALCANZADOS EN EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN

Tejido de redes de aliados, sociales, ,culturales,  
Logro de apropiación del espacio  
Apropiación de las nociones fundamentales del museo y del tema de memoria

## LO QUE NOS FALTA PARA CUMPLIRLA

Instalar la noción y la importancia de lo político en el ejercicio de construcción de las memorias para incidir en las agendas públicas de gobierno.

Reconocer y asumir la importancia de la memoria en su construcción y producción de conocimiento  
Falta la movilización social y pública (La importancia de la comunicación social pública)

#### VARIABLES EXTERNAS QUE PUEDEN AFECTAR EL DESARROLLO DE LA MISIÓN

No hay voluntad política ni somos parte del proyecto político de la alcaldía. (No existimos)  
Hay paz (Y memoria), es el tema (oportunidad y amenaza). No obstante el punto de partida de postconflicto sin mirar atrás puede ser amenaza.  
Nivel de trabajo y construcciones previas sobre memoria de la ciudad.

#### Tendencias:

##### Aprendizajes:

Reconocimiento y conciencia de la complejidad de la tarea. Dimensionado en el daño (afectación) a la cultura.  
Reconocimiento y Valoración de la diversidad y la diferencia, expresada en los diálogos de saberes.  
Conciencia de la importancia de los procesos situados temporal y espacialmente. A ser un espacio abierto, democrático que ha permitido el reconocimiento de la dignidad de la población afectada.

#### Avances:

La casa como espacio de encuentro y acogida. (Protección como apropiación) (Un lugar al que se regresa)  
Acercamiento a aliados para la construcción y tejido de redes.

#### Falta:

Instalar la noción y la importancia de lo político en el ejercicio de construcción de las memorias para incidir en las agendas públicas de gobierno.  
Comprensión de la dimensión Museo.  
Reconocer y asumir la importancia de la memoria en su construcción y producción de conocimiento  
Movilización social y pública.  
Direccionamiento estratégico y ajuste institucional.

#### Variables que afectan:

Coyuntura Política. (Burocracia)  
Intereses de actores que promueven el conflicto.  
No hay voluntad política.

## EJERCICIO No. 2 CONSTRUCCIÓN LÍNEAS ESTRATEGICAS

### GRUPO 1

Producción y activación de recursos de memoria para la comprensión y superación del conflicto. (CRAM - Conocimientos de las comunidades) (A)

Construcción y promoción de memorias situadas. (A)

Movilización Social. (Sentidos compartidos para que la gente se vincule a la construcción de las paces?) (B)

### GRUPO 2

Narrativas de memorias. (Propone la apertura de escenarios para la visibilización, creación y dialogo entre relatos, formulas en lenguajes diversos y enunciados desde lugares diversos.) (D)

Gestión del patrimonio (Memoria) (Se encarga de la protección documentación y acopio de los relatos y testimonios) (A)

Museo, Comunidad y Territorio. (A)

### GRUPO 3

Línea de movilización sociopolítica. (B)

Línea de conservación, producción y circulación patrimonial y del conocimiento. (A)

Línea de fortalecimiento estratégico y gerencial. (C)

### GRUPO 4

Diálogos de Saberes. (Para la producción de conocimientos que den sentido a la memoria (funciones) (Datos abiertos, contenidos, Museografía, Museología) -  
Conmemoraciones, Exposiciones de Sala, ejercicios de resistencia social, reconciliación. (D)

Pedagogía Social: Para la transformación cultural. (Comprensión, reflexión, Acción Transformación) (Comunicación Publica, Movilización social, Acercamiento de otros públicos, Garantías de no repetición, Construcción política de la ciudadanía, Acuerdos) (B)

### Líneas Estratégicas (Agrupación)

(A) Producción, circulación (Activación), de las memorias situadas. (Diálogos, Narrativas... ) {Apunta al objetivo 1, 2, 3, 5}

(B) Movilización Sociopolítica. (Para la construcción de comunidades y sujetos, comprometidos en la superación del conflicto y violencias relacionadas) {Apunta al objetivo 1, 3, 5}

(C) Fortalecimiento Estratégico y Gerencial. {Apunta al objetivo 2}

(D) Gestión de Conocimiento Colectivo (Deviene Patrimonio) {Apunta al objetivo 2, 4}

RUTAS a Seguir:

Evaluar proyectos y áreas vs líneas estratégicas.

Revisar que se posterga

Comunicación y tecnología. ¿Programas de las líneas?

Como generar rendimiento multiplicador (Tarea de corto y mediano plazo)

Encerronas Mensuales, de una o media jornada.

Revisar la Misión

¿Cómo posicionar el derecho a la memoria? - Incidencia Política.



## MUSEO CASA DE LA MEMORIA

### TALLER CONSTRUCCIÓN LÍNEAS ESTRATEGICAS SISTEMATIZACIÓN RESULTADOS GENERALES

Metodología

Septiembre 4 de 2014

**Participantes:** Dirección y Directores de áreas Misionales

**Lugar:** Casa Teatro El Poblado

**Hora:** 8:00 a 6:00 p.m.

**Responsable:** Miriam Tamayo

**Tallerista:** Pedro Betancur

#### **Objetivo:**

Construir las líneas estratégicas del Museo Casa de la Memoria, de cara a los objetivos estratégicos, con el propósito de potenciar el resultado de las acciones que se diseñan para el cumplimiento de la Misión y la Visión

#### **Metodología**

Se inicia la actividad con el videoclip:

Trois Petits Points

<http://www.youtube.com/watch?v=GoyC2ldpBFI#>

Se acompaña con lecturas sobre el tema de Memorias y Desmemorias de Eduardo Galeano

Ver <https://mail.google.com/mail/u/0/?tab=wm#inbox/148677c69353204f>

#### **Ejercicio No. 1**

Teniendo como referente la Visión y Misión del Museo Casa de la Memoria, (se entrega documento) se propone al equipo dividirse en tres grupos para realizar un análisis que, como en todo ejercicio de direccionamiento estratégico, requiere un análisis e identificación de variables internas y externas al Museo:

*Desde el adentro del Museo reconocer...*

**APRENDIZAJES:** Es importante que de manera integral, los participantes identifiquen los aprendizajes que perciben ha adquirido el Museo, y que deben ser aprovechados para seguir potenciando el desarrollo de los proyectos y procesos de la institución. Del mismo modo, identificarán situaciones

**AVANCES:** Desde la comprensión de los aprendizajes, y la filosofía del Museo, identificar cuáles han sido los avances concretos en el desarrollo de las actividades

**LO QUE FALTA:** En grupo, los directores deben identificar lo que el Museo no ha desarrollado o tiene un proceso altamente incipiente. Estos aspectos deben ser referentes para la construcción de las líneas estratégicas.

*Desde el afuera del Museo reconocer...*

**VARIABLES EXÓGENAS** que afectan el desarrollo de la Misión del Museo: Identificar los aspectos positivos y negativos que entorpecen o hacen más lento el logro de la Misión del Museo.

Una vez recogida las apreciaciones de los equipos en cada uno de los aspectos solicitados en el marco del ejercicio se procedió identificar de manera colectiva, las tendencias o aspectos en los que los equipos coincidieron y consideraron más relevante:

Desde el adentro

Estos fueron los **APRENDIZAJES** misionales más significativos adquiridos por el MCM

- Reconocimiento y conciencia de la complejidad de la tarea del Museo Casa de la Memoria, evidenciado en la afectación y múltiples daños a la cultura.
- Reconocimiento y valoración de la diversidad y la diferencia, expresada en los diálogos de saberes.
- Conciencia de la importancia de reconocer los procesos situados temporal y espacialmente.
- Afirmarnos como un espacio abierto, democrático, que permite el reconocimiento de la dignidad de la población afectada.

Se identificaron con **AVANCES** los que siguen:

- La Casa se evidencia como un espacio de encuentro y acogida del que se apropian sus visitantes y en tanto apropiado y sentido el espacio desde la experiencia de quienes lo acogen, se convierte en una instancia de protección.
- Acercamiento a aliados que permiten la construcción de procesos de largo aliento y tejido de redes

### **QUÉ NOS FALTA**

- Instalar la noción y la importancia de lo político en el ejercicio de construcción de las memorias, para incidir en las agendas públicas de las diferentes instancias de gobierno.
- Reconocer y asumir la importancia de la memoria desde su construcción y cómo ella es a la vez conocimiento que debe circular
- Fortalecer procesos de movilización social y pública
- Instalar procesos sistemáticos de direccionamiento estratégico que permitan revisar con flexibilidad las necesidades de ajuste institucional

Desde el afuera

### **VARIABLES EXÓGENAS QUE AFECTAN el cumplimiento de la Misión del Museo**

- La actual coyuntura de la *institucionalidad* del Museo, hace que los procesos burocráticos que lo atraviesan, lo afecten de manera significativa, haciendo más lentos los procesos
- La existencia de actores que les interesa promover el conflicto
- No hay voluntad política, ni somos parte del proyecto político de la Alcaldía

### **Ejercicio No. 2**

Se inicia actividad con el inicio de la película La Antena

<http://www.youtube.com/watch?v=iXAMzt4iJ7o>

Reconociendo los aprendizajes, los avances, lo que falta abordar para el cumplimiento de la Misión y los aspectos externos que afectan al Museo, el equipo se divide en cuatro grupos para identificar las líneas estratégicas.

El Museo Casa de la Memoria, previamente y de manera colectiva ha identificado la estrategia que orientará su trabajo de la que se hace referencia en el ejercicio. De cara a

ella (Memorias en diálogo), y a los objetivos estratégicos, tanto generales como específicos, (se entrega documento) considerados como los aspectos esenciales en los que se debe enmarcar la acción del Museo, se construirán las líneas estratégicas, entendidas como los campos de acción más relevantes que permitirán enfocar y ordenar el ejercicio cotidiano del MCM.

### **La Estrategia**

*Se retoma del documento de Marco Conceptual*

#### **Memorias en Diálogo: acciones para comprender y reflexionar para transformar**

Desde hace más de medio siglo, Colombia ha vivido uno de los conflictos sociopolíticos más dramáticos de la historia reciente de la humanidad que plantea serias preguntas por las formas particulares sobre cómo la sociedad debe de resolver sus diferencias y conflictos. Si bien en muchos países de nuestro continente existen problemas de inequidad, injusticia y corrupción, actualmente se han buscado otros caminos diferentes a la guerra y al exterminio para resolverlos.

La ciudad de Medellín ha sido un escenario que refleja el conflicto del país de manera dramática, los índices de diversas violencias asociadas a la política, la delincuencia común y el narcotráfico, han llegado a cifras históricas en diferentes épocas, dejando marcas imborrables en la cultura y la sociedad, en dónde uno de los síntomas más preocupantes es el exterminio de generaciones enteras de jóvenes vinculadas a las escuelas del crimen, la guerra y la muerte y sus efectos colaterales.

Memorias en diálogo, propone procesos de memoria para comprender - reflexionar - transformar; nos proponemos generar una reflexión plural y compartida frente a los grandes males que han afectado las maneras de ser y estar en esta sociedad, como lo diría William Ospina en Colombia en el Planeta, “Colombia necesita convertir hoy las agitadas circunstancias de su historia reciente en intensos relatos y en cantos conmovidos, para que no se olviden los dolores y los heroísmos de esta época tremenda, y para que el relato mismo sea a la vez bálsamo y espejo, que nos permita dejar de ser las víctimas y empezar a ser los transformadores de nuestra realidad”.

Nuestra historia se ha contado desde la racionalidad de una democracia moderna fundada en la exclusión y discriminación. Colombia como la mayoría de los países occidentales se funda en una democracia basada en principios eurocéntricos que resalta y justifica el poder de una minoría “blanca, letrada, masculina adulta, heterosexual”, que ha dejado por fuera de la construcción del relato de nación, a afros, indígenas, rom, mujeres, raizales, poblaciones LGTBI, entre otros. Hay voces que han sido borradas, perseguidas y silenciadas en nuestro relato de nación, y ese relato excluyente prevalece a pesar de que en la Constitución de 1991, Colombia se reconoce como un país de regiones, multiétnico y pluricultural.

Para avanzar en la comprensión-reflexión-transformación de nuestros múltiples conflictos es necesario abrir diálogos diversos, plurales e incluyentes. Ser conscientes y entender el papel histórico y político que cada uno desempeña en la sociedad, posibilita cambios estructurales acordes con el deseo y las necesidades de cada comunidad.

Abrir la ventana para asomarnos al pasado sólo tiene sentido si se apunta a generar acciones transformadoras en el presente, buscando nuevos horizontes y proyecciones hacia el futuro y este proceso es lo que nos convoca a hacer de la memoria, un desafío que partiendo del diálogo intergeneracional y diverso, transforme la narración individual en acervo cultural.

Desde Memorias en Diálogo, el Museo, tiene el desafío de construir medios dialógicos y democráticos y por ende convocar diversas esferas de relacionamiento; las estéticas expandidas, las nuevas comunicaciones, las tecnologías, las formas de expresión creativas, entre otras, comulgan hacia el fortalecimiento de redes, el horizonte de la paz y encuentros con sentido; teniendo presente las implicaciones políticas, culturales, de dignificación de las víctimas y de esclarecimiento de la verdad de este ejercicio.

### **Objetivo estratégico general**

Fortalecer prácticas de conversación en Medellín y Antioquia, a través de la argumentación, la deliberación, la comunicación, la creación y la acción, para el trámite de la diferencia, frente a procesos de construcción de memoria, que permitan ampliar la comprensión-reflexión sobre el conflicto armado y violencias relacionadas que ha vivido y aún vive Medellín, Antioquia y el país, que interpelando a todos como ciudadanos corresponsables del bien común, se contribuya a la reconciliación y a la no repetición.

### **Objetivos estratégicos específicos**

1. Procurar el uso de diversos lenguajes y narrativas, para construir y visibilizar memorias que contribuyan a la comprensión, reflexión y superación del conflicto armado y violencias relacionadas de la ciudad, el departamento y el país, con énfasis en el reconocimiento y valoración de la voz de las víctimas.
2. Ofrecer a la ciudad una plataforma de interacción discursiva, simbólica, crítica y reflexiva, para circular las memorias ya construidas, y aquellas concebidas durante los procesos de visibilización de las mismas, en la ciudad y el país, con sentido de futuro.
3. Resignificar los nociones de identidad, pertenencia y pertinencia respecto del territorio y el conflicto, para contribuir a la comprensión de la construcción de memorias y su relación con la construcción de sujetos morales, sociales, políticos, éticos en la superación del conflicto.

4. Contribuir a la visibilización y potenciación de los diferentes usos de la memoria: el uso político, el jurídico, el documental, el social, entre otros.
5. Efectuar acciones y procesos de reparación simbólica que permita el reconocimiento de las víctimas, de su dolor y el derecho al buen nombre.

### **LÍNEAS ESTRATÉGICAS**

*Los títulos subrayados fueron las prioridades seleccionadas en colectivo. Propongo esa redacción*

*El contenido de las mismas también lo propongo para discusión en próxima reunión*

### **PRODUCCIÓN, CIRCULACIÓN Y ACTIVACIÓN DE LAS MEMORIAS SITUADAS**

Apunta a los objetivos específicos estratégicos 1, 2, 3, 5

El Museo Casa de la Memoria se propone como un espacio vivo, que se re-actualiza, que invita a la ciudad a conmemorar, relatar, escuchar, observar, leer, recordar, aprender, conocer, transformar, lo que ha pasado en el departamento, la ciudad y el país en torno al conflicto armado. Pretende ser un espacio pedagógico que permita una mayor comprensión de las lógicas de la guerra, a la vez que es un espacio sanador, porque visibiliza, reconoce, porque mira de cara al futuro, reconociendo en el arte un medio potente para expresar, lo que desde otro lugar es más difícil.

Las exposiciones y activaciones -agendas artísticas y culturales-, que dispone el Museo de manera permanente, con la carga simbólica que proponen se constituyen en un medio eficaz para transferir a otros, para que desde otras miradas de diferentes poblaciones que provienen de múltiples territorios, lean un lenguaje más universal, el del arte, y a través de él, produzcan nuevas comprensiones de lo que nos ha acontecido, nuevos aprendizajes, para que otros se apropien de experiencias que no se quieren quedar en el olvido, para invitar a la construcción de acciones responsables que propicien la NO repetición de hechos violentos y la construcción de procesos de pacificación.

### **LA MOVILIZACIÓN SOCIAL Y POLÍTICA DE LOS ACTORES COMPROMETIDOS, QUE CONSTRUYEN Y MEDIAN EN LA EN LA SUPERACIÓN DEL CONFLICTO Y VIOLENCIAS RELACIONADAS**

Apunta a los objetivos específicos estratégicos 1, 3, 5

*Comunidades de incidencia*

El carácter político primero de reconocer y construir memorias, tiene que ver con la apertura de espacios para que la voz de quienes han sido afectados por el conflicto

armado se escuche, es darle cabida a los testimonios de miles y miles de personas silenciadas, procurando que éstos sean diversos y plurales, es construir nuevos aprendizajes para que la sociedad entienda mejor los orígenes y efectos de esta guerra, por medio de la experiencia de quienes la han padecido de manera directa y quienes se han visto afectados en su dignidad. Y en ese proceso de contar los relatos, aparece la inminencia de actualizar el pasado de esas memorias y esas resistencias, con la idea de construir otra mirada del futuro. Aparece de este modo, la urgencia de la transformación y la necesidad de la participación en procesos de reconciliación. Y es en esta articulación, y no en el congelamiento del hecho pasado, donde se instaura la carga política que se le asigna a la memoria, como el ejercicio más relevante que asume el Museo, porque es ahí donde se reconoce la capacidad de agencia de aquellos que están en situación de víctimas. Es la finalización de esta situación (la de las víctimas y la de la guerra), la que siempre se debe buscar en procesos de esta naturaleza, sobre la garantía de la No Repetición.

#### *Socios y/o Aliados*

Nuestros aliados son otra comunidad de apoyo al trabajo de agencia de ellos mismos y de las organizaciones de víctimas y organizaciones, con las que se trabaja en el reconocimiento y/o construcción de memorias y resistencias. Ellos, que tienen un conocimiento situado de muchos territorios y sus relaciones con las personas afectadas, harán posible un ejercicio colectivo con las víctimas, más pertinente y eficaz. Con ellos se construirán, no solo formas de trabajo colaborativo en territorios específicos, sino que contribuirán a fortalecer lazos y redes con otras organizaciones que expandan la construcción de relatos diversos sobre el conflicto armado en el departamento y la ciudad, sus lógicas y sus móviles y, procuren la continuidad del ejercicio, entendiéndose como actores y constructores de paz.

### **GESTIÓN DE CONOCIMIENTO COLECTIVO DE LA MEMORIA, QUE DEVIENE EN PATRIMONIO**

Apunta a los objetivos específicos estratégicos 2, 4

La memoria es conocimiento. En su construcción aporta de manera significativa a repensar el futuro porque exige reflexionar sobre lo acontecido como algo impensable, como algo que no puede volver a suceder, por eso volver sobre lo sucedido es apropiarse de la memoria como el desafío para tejer otras maneras de estar en el mundo. La memoria es en este sentido, nuestro principal patrimonio, que hay que activar, preservar, proteger pero, sobre todo, circular, otorgarle la posibilidad de muchos usos, es volver a la fuente, es visitar el pasado desde un presente actualizado para crear otras nociones de un futuro mejor. Por lo tanto será un reto permanente generar condiciones y herramientas para la circulación de memorias y discursos diversos y plurales, que representen y den a las víctimas del conflicto armado y

violencias relacionadas, la visibilidad y el reconocimiento a sus memorias y a sus ejercicios de resistencia.

#### **FORTALECIMIENTO ESTRATÉGICO Y GERENCIAL.**

Apunta a los objetivos específicos estratégicos 2

Poner en marcha estas líneas estratégicas exige al Museo un esfuerzo por emprender un ejercicio de planeación y direccionamiento estratégico periódico y sistemático, que le permita no solo leer la realidad de manera flexible, tanto de afuera como de adentro, sino que a través de los ejercicios de proyección, pueda prever, controlar y medir los cambios en los que se proponga contribuir.

Crear un sistema de gestión de proyectos en una perspectiva más amplia y en contextos situados y flexibles, ayudará a mirar con mayor claridad su tarea en el mediano y largo plazo. Saber desde muchos lugares quiénes son y podrían ser los socios directos, así como los aliados estratégicos, hará que la gestión pueda ser más eficaz y sostenible en el tiempo.



**MUSEO CASA DE LA MEMORIA  
EJERCICIOS PREVIOS AL TALLER DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO  
GRUPO PRIMARIO  
OCTUBRE 27 DE 2014**

**Objetivos**

1. Socializar, a través de los ejercicios propuestos en este taller, documentos que son referentes importantes para el trabajo cotidiano del Museo
2. Generar insumos para el taller de D.E.

**EJERCICIO No. 1**

Desarrollar los ejercicios clasificando respuestas de acuerdo a las líneas estratégicas (excepto los dos últimos ejercicios).

Después de haber leído el Marco Conceptual, lea detenidamente los apartes que tiene que ver con:

- El Lugar del MUSEO en la construcción de Memoria
- El lugar de la CASA en la construcción de Memoria
- Complemente con el aparte que se entregan sobre el Informe de Consultas ciudadanas.

Señale de cada texto los elementos que pueden inspirar la acción del Museo y diga cuáles acciones pueden hacer posible esas aspiraciones

<b>El Lugar del MUSEO en la construcción de Memoria</b>	
Elementos inspiradores	Acciones que pueden hacer posible las aspiraciones

<b>El Lugar del CASA en la construcción de Memoria</b>	
Elementos inspiradores	Acciones que pueden hacer posible las aspiraciones

<b>Consultas Ciudadanas</b>	
<b>Elementos inspiradores</b>	<b>Acciones que pueden hacer posible las aspiraciones</b>

**EJERCICIO No. 2**

En la página 28 del Marco Conceptual (Marco Jurídico); y el Documento de Marco Jurídico, que especifica más puntualmente cada norma, señale aspectos que usted considere que son relevantes para cumplir la Visión y Misión del Museo, en los que se ha avanzado poco o no se ha iniciado ninguna acción.

**EJERCICIO No. 3**

En el último Comité Asesor, la dirección quiso consultar a sus integrantes sobre algunos aspectos, entre ellos ¿Qué ajustes o énfasis cree que debe poner a su proyecto el MCM en el 2015?

Cuál de los aspectos allí señalados puede contribuir al fortalecimiento de las líneas estratégicas. Diga cómo y a cuál línea podría aportar.

**EJERCICIO No. 4**

Desde la definición de los principios éticos de la acción (pag. 33 del Marco Conceptual) señale, cómo cada principio se puede volver realidad desde los proyectos del Museo.

Dignidad, Igualdad, Respeto Mutuo, Solidaridad, Diversidad, Corresponsabilidad

**EJERCICIO No. 5 (LuzMa)**

Aportes del Área de Investigación y Contenidos en la definición de algunos conceptos.

Una vez expuestos los términos que nos propone, queda abierta la discusión para llegar a acuerdos, cuando a ello haya lugar.

**MUSEO CASA DE LA MEMORIA**  
**Taller Construcción Líneas Estratégicas**  
**Teatro Casa El poblado**

**EVALUACIÓN ÁREAS**

**Septiembre 4 de 2014**

**CULTURA**

**Fortalezas**

- Capacidad de interlocutar con actores diversos, dentro y fuera de la institucionalidad
- Capacidad de participar y proponer escenarios de construcción colectiva y participativa

**Debilidades**

- Dificultad de adaptación a los ritmos y prácticas administrativas de la Alcaldía
- Dificultad de establecer rutas y prácticas comunicativas con las otras áreas

**COMUNICACIÓN**

**Fortalezas**

- Acercamiento y reconocimiento, en doble sentido, de actores como organizaciones de víctimas, estudiantes y colectivos de comunicación
- Reactivación de las redes sociales como medios propios para la divulgación de acciones y procesos
- Comprensión de la dimensión del MCM, como proyecto social -de impacto local, regional y nacional-
- Archivo fotográfico importante

**Debilidades**

- Falta de tiempo y apoyos para la creación de un proyecto de comunicación para la movilización social y para la necesaria articulación con las áreas
- Base de datos no cualificada
- La construcción conceptual que le corresponde al área requiere de interlocución de otros que no existe

**MUSEOGRAFÍA**

**Fortalezas**

- Capacidad de planear y hacer seguimiento a los proyectos
- Diseño y conceptualización de exposiciones
- Gestión del conocimiento
- Interacción a múltiples escalas, públicos y alianzas
- Se ha adquirido agilidad en procesos y técnicas para contratación

**Debilidades**

- Falta enfoque para una articulación más eficiente con las áreas de Pedagogía y de Contenidos

- No se ha construido el tema de conservación patrimonial que para Museografía es muy importante
- Aún es débil el tema de circulación de conocimiento

#### PROYECTOS

##### Fortalezas

- Construcción de la dimensión del área y del MCM
- Inicio de un proceso de planeación que aún es incipiente y que se empieza a consolidar mediante ejercicios colectivos como el de construcción de líneas estratégicas
- Disposición del equipo de trabajo a ser partícipe de la planeación de los proyectos, a pesar de todas los procesos extendidos en la definición y contratación de los mismos

##### Debilidades

- El trabajo del área partió de trabajo individualizado, dando respuesta a requerimientos específicos del momento
- Desarticulación con el área Administrativa y Financiera por separación de funciones
- Canales de comunicación para ver el Museo como un todo, aun son fragmentados, parciales y desordenados, desde las áreas hacia proyectos y desde proyectos hacia las áreas, lo cual produce parálisis en la acción
- Debilidad en la construcción de una agenda del área, porque aún no hay una cultura por proyectos, ni estandarizadas ciertas prácticas que se requieren para entrar en un proceso de planeación ordenado y sistemático. Aún hay mucha improvisación
- El proceso de direccionamiento estratégico aún requiere mucho trabajo de construcción colectiva

#### INVESTIGACIÓN Y CONTENIDOS

##### Fortalezas

- Apuestas claras sobre la investigación en diálogo de saberes
- Fortalecimiento y acercamiento a las comunidades
- Preguntas desde las poblaciones y territorios
- Acompañamiento a procesos sociales y comunitarios que aportan a la producción, activación y circulación de contenidos
- Identificación de temas fundantes como el de Masculinidades, para comprender y transformar
- Planeación y seguimiento
- Buen equipo de trabajo con practicantes
- Apoyo a los requerimientos de las áreas
- Avance en identificación de iniciativas de memoria

##### Debilidades

- Proposición de temas y orientaciones desde el sentir político y la incidencia
- Incipiente relacionamiento con sectores académicos para convocatorias e invitaciones a participar de las agendas académicas
- Aún no hay consolidada una base de actores para la investigación
- Falta apropiación de contenidos de la Sala Permanente, requiere nuevos proyectos
- Falta articulación con el área de Pedagogía

## PEDAGOGÍA

### Fortalezas

- Consolidación de un equipo de trabajo con experiencia de cara a los proyectos misionales que se lideran actualmente
- Producción documental de metodologías y reflexiones aplicables (transversales) a los demás proyectos y estrategias del MCM
- Valoración de parte de la Dirección General del encargo y la complejidad de la tarea que tiene el área
- Alianza institucional con la Secretaría de Educación a través de la Escuela del Maestro para la formación de los y las docentes
- Constitución de la Mesa de Pedagogía
- Vinculación de jóvenes al desarrollo de los proyectos (apropiación)

### Debilidades

- Baja cobertura en la atención a los colegios
- Aun es débil el proceso formativo de los y las medidoras: El tiempo de transferencia de los conocimientos y contenidos de las exposiciones
- Comunicación débil con las demás áreas
- Aun no se cumplen los tiempos para las tareas que se solicitan desde la dirección y las otras áreas
- Proyectos en proceso de implementación con dificultades administrativas de por medio
- LA información que se produce requiere más orden

## SOCIAL

### Fortalezas

- Se han venido consolidando y afianzando enlaces de confianza con las organizaciones de Víctimas.
- valora el esfuerzo que desde el área se ha intentado tejer en distintos espacios y escenarios como las secretarías de la alcaldía de Medellín juventud, Mujeres, Seguridad, Participación, esto permitió que el museo fuera presentado a estas entidades como un espacio de “puertas abiertas, con mentes plurales, para los de arriba y los de abajo”, a ello se le suman más enlaces con la Iglesia que en gran parte tienen un papel dentro de los procesos de paz que tocan las organizaciones de Víctimas como Pastoral social.
- se ha logrado generar encuentros con organizaciones de Víctimas se han enmarcado algunas visitas y recorridos al Museo, pero en la actualidad se ha logrado afianzar una estructura nueva que comprenda mucho mejor este tema de Visibilización y socialización.
- organizar mejor las ideas para brindarle a las organizaciones un lugar óptimo de participación, acogida y formación.

### Debilidades

- Mejorar el orden de las ideas para la ejecución y elaboración de los proyectos.
- Afianzar mejor el Trabajo en equipo.

## GESTIÓN Y ALIANZAS

### Fortalezas

- Ganas
- Convencimiento en la importancia del tema
- Capacidad de respuesta
- Compromiso extremo con las labores encargadas
- Compenetración de trabajo con la dirección proyecto
- Comprensión estratégica de la materia del proyecto

### Debilidades

- Multiplicidad de eventualidades
- Cambios metodológicos de trabajo en pocos lapsos de tiempos
- Debilidad en idiomas
- Poca claridad de recursos de trabajo
- Aún falta proyección internacional

## TECNOLOGÍA

### Fortalezas:

- Claridad sobre el papel de las tecnologías para los procesos del Museo y el rol que puede jugar en los diálogos para la transformación cultural.
- Documentación de los procesos.

### Debilidades

- Dificultades de comunicación y transmisión del mensaje y la continuidad de los procesos. Lenguaje que puede parecer marciano.

## CRAM

### Fortalezas

- Antecedentes (Bases, procesos y políticas Centro de documentación)
- Reconocimiento del Museo en el medio
- Las colecciones (bibliográficas, hemerográficas y documentales)
- Proceso de Organización de la Información (claro, definido, respaldo profesional)
- Usuarios identificados (mediadores, investigadores, estudiantes, etc.)
- Pertenecer a la Red de Bibliotecas Medellín Área Metropolitana
- Contar con la Plataforma Tecnológica Janium
- El equipo de trabajo
- Cuenta con recursos suficientes para reactivar los procesos y servicios
- Presupuesto disponible
- Dotación y traslado (de la Unidad Permanente de Justicia al Museo)

### Debilidades

- Retrocesos por desconocimiento y borramiento del modelo anterior que funcionó con éxito en la ciudad durante más de tres años (junio 2009 – enero 2013).

- Pérdida de confianza entre la comunidad de usuarios.
- Falta de seguridad informacional (confidencialidad, disponibilidad, integridad)
- Cierre de servicios al público
- No contar con usuarios
- No hay un proceso de gestión documental consolidado
- Infraestructura actual (instalaciones, tecnología, puestos de trabajo, etc.)
- Proyecto CRAM es desconocido por el equipo y poco claro
- Falta de visibilidad y difusión de la unidad de información

## MUSEO CASA DE LA MEMORIA

### SISTEMATIZACIÓN EJERCICIOS PREVIOS AL TALLER DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO OCTUBRE 28 DE 2014

Responsable: Miriam Tamayo

Los días 6 y 7 de noviembre se llevará a cabo el tercer taller sobre Direccionamiento Estratégico, el cual pretende dejar sentadas las bases para la planeación del 2015.

El primero fue el taller de construcción de Líneas estratégicas. El segundo, es este taller, que pretende generar insumos para el próximo taller, ahondando en unos conceptos sobre todo el marco conceptual que se ha venido construyendo paulatinamente, desde que inició esta segunda fase del Museo Casa de la Memoria.

Este ejercicio se desarrolló en el espacio cotidiano de Grupo Primario en el que asisten todos los integrantes del equipo del Museo, por lo cual fue un ejercicio productivo y rico en su contenido.

Para el desarrollo de este ejercicio previo se constituyeron cinco (5) grupos de trabajo. A cada uno se le entregó un ejercicio, tal como están descritos en la planeación del taller.

Estos fueron los resultados:

#### **EJERCICIO No. 1 y 5**

**Este ejercicio se repitió por ser el de más lectura**

Después de haber leído el Marco Conceptual, lea detenidamente los apartes que tiene que ver con:

- El Lugar del MUSEO en la construcción de Memoria (Ver doc. Marco Conceptual)
- El lugar de la CASA en la construcción de Memoria (Ver doc. Marco Conceptual)
- Complemente la lectura con el aparte del Informe de Consulta ciudadana (Se anexa).

Puede servir de apoyo las *Conclusiones sobre el ejercicio para la definición de la estrategia de presentación del Museo* (se anexa).

Una vez leído los documentos, señale de cada texto los elementos que pueden inspirar la acción del Museo y diga qué tipo de acciones los pueden hacer posible.

Grupo 1.

DESDE EL LUGAR DEL MUSEO EN LA CONSTRUCCIÓN DE MEMORIA:

ELEMENTOS INSPIRADORES

- Entender el Museo como un escenario vivo
- Sus acciones trascienden lo estético



- El espacio se entiende como un dispositivo pedagógico
- Invita a la deconstrucción de la historia
- A la valoración del patrimonio inmaterial
- A construir a futuro
- A conversar y construir con múltiples actores

#### ACCIONES

- Demanda acciones en alianza
- Requiere educación ciudadana
- Exige una construcción pedagógica orientada
- Construir mapa de actores y con ellos definir acciones estratégicas
- Hace necesario incentivar el diálogo campo-ciudad
- Se hace importante realizar exposiciones itinerantes e interactivas

#### DESDE EL LUGAR DE LA CASA EN LA CONSTRUCCIÓN DE MEMORIA:

##### ELEMENTOS INSPIRADORES

- Entender la casa como albergue, como la casa de todos
- A entender la casa como un espacio que trasciende el espacio físico
- Una casa que debe estar abierta siempre

##### ACCIONES

- Invita a realizar acciones de memoria del espacio
- El desarrollo de las acciones deben estar orientadas a la sanación
- La Casa Museo es un espacio que es necesario domesticar

#### Grupo 5

#### DESDE EL LUGAR DE LA CASA EN LA CONSTRUCCIÓN DE MEMORIA:

##### ELEMENTOS INSPIRADORES

- Relación, desarraigo, acogida
- La Casa es un lugar de encuentro entre las víctimas y, entre ellas y la ciudadanía en general
- Este espacio facilita la reconstrucción de la confianza
- Genera la posibilidad de resignificar el territorio
- Se convierte en un espacio para alimentar la esperanza

##### ACCIONES

- Realización de ejercicios de memoria con distintos grupos de víctimas
- Conmemoraciones y homenajes

- Pensar y visibilizar agendas culturales y formativas
- Promover la realización de encuentros y facilitar espacios para iniciativas de las víctimas

#### DESDE EL LUGAR DEL MUSEO EN LA CONSTRUCCIÓN DE MEMORIA:

##### ELEMENTOS INSPIRADORES

- Se advierte la dimensión ética, política y social del MCM
- Valoración de lo histórico (Como transformación)
- Ampliar contextos (territorios)
- Arte en contexto (Ampliación de los campos del arte)
- Pedagogía (Dispositivo)
- Pluralidad de la memoria. (Diversidad)
- Memoria viva
- Deconstruir la historia (Desaprender)
- Nota: Hace falta: Visibilizar Resistencias y Esperanzas

##### ACCIONES

- Agendas expositivas: De Víctimas y otras voces
- Generar procesos pedagógicos críticos
- Generar diálogo de saberes
- Vincular a la ciudadanía
- Ampliar canales de comunicación con públicos diversos

#### DESDE LAS CONSULTAS CIUDADANAS

##### ELEMENTOS INSPIRADORES

- Inclusión de otros estratos sociales
- Memoria viva y propositiva
- Construcción social de la memoria
- Lugar de encuentro
- Espacio para la reivindicación
- Memoria para intervenir lo que está sucediendo
- Reconocimiento y valoración de la dignidad

##### ACCIONES

- Diseñar estrategias que permitan incluir a todos los actores, sectores, voces.

## EJERCICIO No. 2

Teniendo en consideración la página 28 del documento publicado de Marco Conceptual (Ver Marco Jurídico); y el Documento de Marco Jurídico, en el que se especifica más puntualmente cada norma, (Se anexa), señale aspectos en los que usted considera se haya avanzado y que es necesario continuar, porque aportan de manera importante al progreso de la Visión y Misión del Museo.

De otro lado, señale aquellos aspectos que aportan de manera importante a la Visión y Misión, en los que aún no se inician acciones o todavía son incipientes y se les debe dar mayor fuerza.

(Se anexa marco jurídico puntual para leer el ejercicio).

<b>Artículo 13 - ley 1408</b>	
LO QUE SE HA HECHO	LO QUE HACE FALTA
El memorial, pensado y construido antes de la publicación de esta ley	Apropiación pública del espacio
<b>Artículo 14 – ley 1408</b>	
Conmemoraciones sobre desapariciones y otros hitos de ciudad se han realizado e incluido dentro de los proyectos del Museo	Expansión y visibilización del TOTAL de las víctimas
	Pensar en otros hitos desde diferentes hechos victimizantes
<b>Artículo 4 – ley 1448</b>	
Se dignifica a las víctimas desde actos simbólicos	Ejercicios de comunicación pública
Contar con un Centro de Documentación de Activación de la Memoria para acompañar a las víctimas y diferentes públicos	Ejercicios con la sociedad
	Desarrollarnos en el territorio y en la proyección
	Consolidación de la imagen del Museo

<b>Artículo 14 – ley 1448</b>	
Se actúa en coherencia con lo que la ley propone en cuanto a la participación conjunta con las víctimas	Trabajo para que la sociedad civil y el sector privado entienda el deber de SOLIDARIDAD para con las víctimas
<b>Artículo 25 – ley 1448</b>	
Nuestro aporte es desde el ejercicio de reparación simbólica	Más consciencia de la dimensión política de la reparación tanto a las víctimas como a las sociedad en general
	Darle el valor que debería tener, a la reparación simbólica
	Transparencia
	Mobilización masiva

<b>Artículo 139 - ley 1448</b>	
Reconocimiento público, publicación, actos conmemorativos, homenajes públicos	
<b>Artículo 13 – ley 1408</b>	
Misión Sólo se cumple en la tenencia del espacio, falta el momento de la apropiación pública Visión Aporta porque es un espacio de reparación simbólica	
<b>Artículo 14 – ley 1408</b>	
Aporta no sólo con la reparación simbólica, sino con espacios de movilización y reflexión	
<b>Artículo 4 – ley 1448</b>	
Misión Restablecimiento de la dignidad de la población Visión Aporta a los espacios de movilización, reflexión y debate	
<b>Artículo 14 – ley 1448</b>	
La misión y visión se ven reflejadas en lo que el artículo propone por la participación activa de las víctimas en los procesos de reparación simbólica como ejercicio del Museo	
<b>Artículo 25 – ley 1448</b>	
La misión y visión cumplen siendo parte de la reparación simbólica y moral	

### EJERCICIO No. 3

En el último Comité Asesor se consultó a sus integrantes varios temas de interés para el Museo, entre ellos se preguntó: ¿Qué ajustes o énfasis cree que debe poner a su proyecto, el MCM en el 2015?

De las respuestas suministradas por el Comité (se anexan), priorice aquellas que considere le apuntan de manera importante al cumplimiento de las líneas estratégicas (Ver documento TALLER CONSTRUCCIÓN LÍNEAS ESTRATÉGICAS) y señale de qué manera le aportan.

Línea Estratégica	Ajustes o énfasis sugeridos por Comité asesor
<i>Producción, circulación y activación de las memorias situadas</i>	Revisar nuevamente cuál es su especificidad como Casa Museo.
	Visibilizar la paz como un derecho fundamental y un deber de todo ciudadano. La paz como aspiración y atmósfera requerida para la convivencia. Mostrar la memoria como resistencia cultural a la barbarie.
	Creo que debe o más bien debemos concretar el tema de reintegración y construcción de memoria desde la visión de los excombatientes. También, y lo digo desde el desconocimiento y con preocupación de colombiano, el conocimiento y los materiales que reposan en el Museo de deben tratar de llevar a los niños y adolescentes, para que conozcan de primera mano lo vivido en la región y tratar de que la experiencia ayude a romper los ciclos culturales de la violencia.
	En mi concepto lo más importante es que el MCM tenga un buen apoyo y respaldo, blindarlo para que nuevos gobernantes continúen la labor que se viene realizando y los objetivos para los cuales ha sido fundada.
	Trabajar con empresas insignes de Antioquia y con Jóvenes
	Apertura a la pluralidad de los sectores del país, especialmente los más lejanos
<i>La movilización social y política de los actores comprometidos que construyen y median en la superación del conflicto y violencias relacionadas</i>	<p>Debe continuar liderando y participando en Voces de paz; en el informe Basta Ya! Y el proceso de garantías de no repetición, como procesos estratégicos. Como actividad debe avanzar en el tema de memoria de La Escombrera.</p> <p>Visibilizar la paz como un derecho fundamental y un deber de todo ciudadano. La paz como aspiración y atmósfera requerida para la convivencia. Mostrar la memoria como resistencia cultural a la barbarie.</p>
<i>Gestión de conocimiento colectivo, o de la memoria que deviene en patrimonio</i>	<p>La construcción de paz debe continuar como eje primordial; insistir en el carácter amplio y abierto a la ciudad; mejorar en la difusión de sus actividades.</p> <p>Apertura a la pluralidad de los sectores del país, especialmente los más lejanos</p>

#### **EJERCICIO No. 4**

Desde la definición de los principios éticos de la acción (Ver pag. 33 del Marco Conceptual), señale cómo cada principio se puede materializar al desarrollar cualquier proyecto del Museo.

##### **Dignidad - Igualdad**

Reconocimiento de ciudadanos y comunidades víctimas. No diferenciar, reconocer igualdad por ejemplo de opinión política o filosófica

##### **Respeto Mutuo**

Valorar al otro y lo otro. Principio de hacer o no hacer

##### **Solidaridad**

Comprometer nuestra existencia con la del otro. Valorar la importancia de trabajar conjuntamente

##### **Diversidad**

Reconocer la riqueza de los seres humanos. Tolerancia por la diferencia

##### **Corresponsabilidad**

Parte de reconocer lo que el otro es. Sentirse responsable por el otro. Sentirse responsable de la misma acción.

El grupo hizo una reflexión, particularmente desde cómo sentían que se vivía cada principio en la oficina. Hicieron una reflexión desde la experiencia personal y vieron la necesidad de manifestar que el equipo del MCM tiene un trabajo por delante muy profundo para encarnar tales principios.

Próximo taller de Direccionamiento Estratégico: Noviembre 6 y 7.

\*\*\*\*\*

# Propuesta Taller de Estrategia

MEMORIAS EN DIÁLOGO

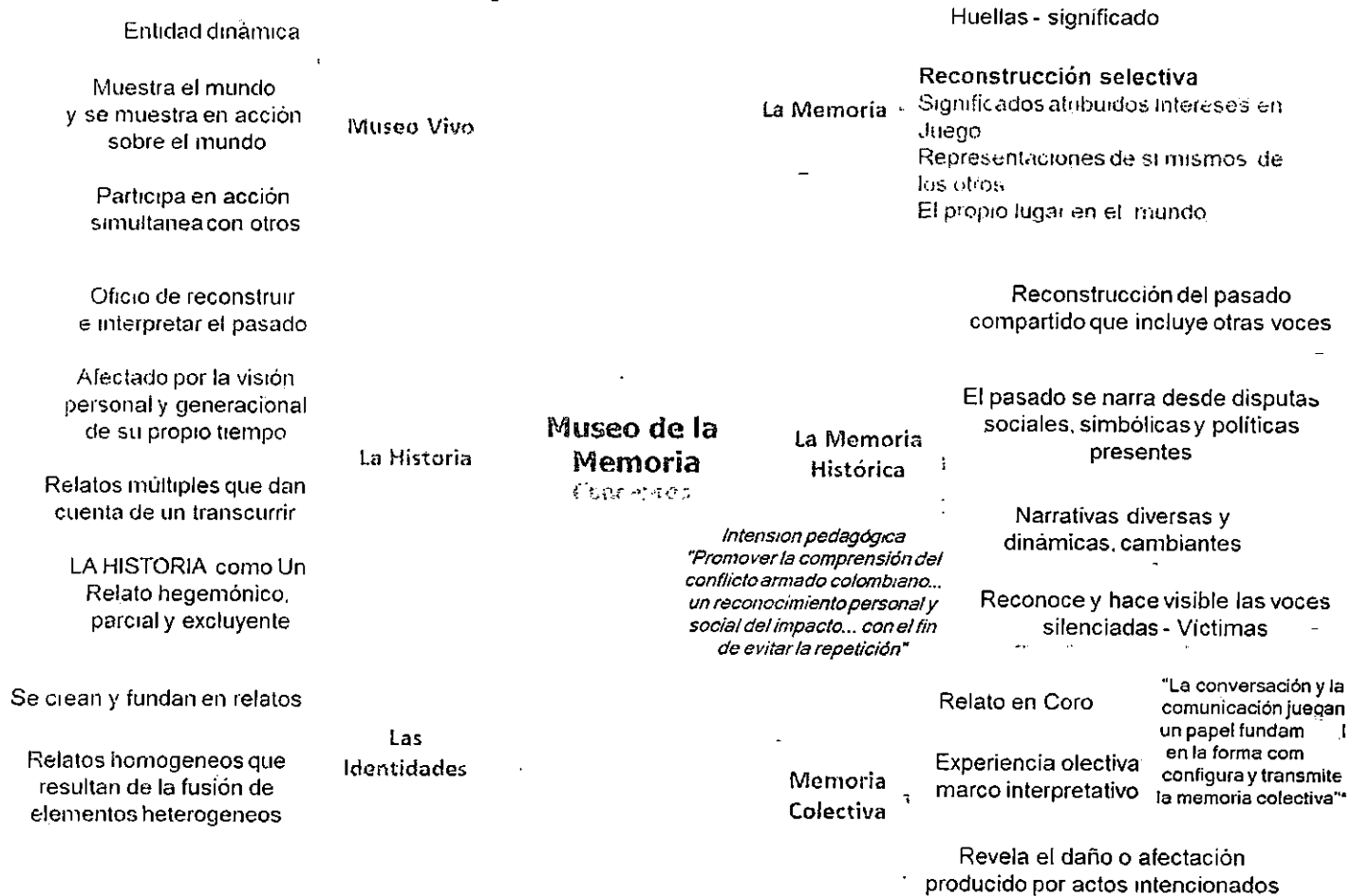
Acciones para Comprender

Reflexión para transformar

MUESO CASA DE LA MEMORIA

Octubre – Noviembre 2014

# Puntos de partida





**MUSEO CASA DE  
LA MEMORIA  
ESTRATEGIA**

Será un lugar de diálogo permanente y abierto

*¿Cuándo? ¿A qué hora? ¿Por qué? ¿Cómo se va a hacer?*

Vision

Para contribuir significativamente a la no repetición, al respeto y valoración de la vida - Horizonte de paz y reconciliación

*¿Qué se quiere lograr? ¿Cómo?*

En escenarios educativos, culturales, investigativos, de divulgación, movilización, reflexión y debate

*¿Cómo se va a hacer?*

Misión

Que hace en que se desempeña servicios de los cumplidos  
Como reflejar aquí el hacer cotidiano la vida?

Motiva - Colabora en la construcción de relatos sobre el conflicto y las respuestas de resistencia

Abre y participa en espacios de reparación simbólica para el restablecimiento de la dignidad de la población.

**Objetivo estratégico**

Desarrolla procesos de construcción de memoria ampliando la comprensión y reflexión sobre el conflicto y las violencias

Con quién - hacia quien?

**Objetivos estratégicos específicos**

Construir memorias desde lenguajes y narrativas diversos, incluyendo acciones y procesos de reparación simbólica que reconozcan a las víctimas de la ciudad, el departamento y el país.

Circular las memorias construidas y las concebidas a partir de la visibilización, como plataforma de interacción, discursiva, simbólica, crítica y reflexiva, resaltando sus diferentes usos

Construir memorias desde lenguajes y narrativas diversos, incluyendo acciones y procesos de reparación simbólica que reconozcan a las víctimas de la ciudad, el departamento y el país.

▶ Producción, circulación y activación de las memorias situadas

▶ Movilización social y política de actores que median en la superación del conflicto y las violencias

**Memorias en diálogo:  
Acciones para comprender  
Reflexión para transformar**

Circular las memorias construidas y las concebidas a partir de la visibilización, como plataforma de interacción, discursiva, simbólica, crítica y reflexiva, resaltando sus diferentes usos.

Gestión del conocimiento y de la memoria como patrimonio

Falta un objetivo de articulación, movilización y construcción de lazos interinstitucionales y políticos

Fortalecimiento estratégico y gerencial

Cuáles acciones apuntan a impulsar la estrategia:

- Materialmente que se requiere
- En términos de recursos y aliados
- Como organización que deben hacer

# Qué vamos a hacer en el taller?

## • Inventarios - Apropiación

- Espina de pescado:  
extraer lo estructural de  
la misión, la visión y los  
objetivos

Horizonte: Plantear  
cambios realistas y  
posibles en tiempo  
definido

- Poblamiento de  
presente: Definir las  
acciones en presente  
que pertenecen a cada  
línea

## • Diferenciaciones - Construcción

Niveles de alcance:  
Distinguir entre cambios  
causales, de influencia o de  
movilización

## • Sujetos de cambio

Identificar los implicados.  
Describir su papel y el tipo  
de relación que interesa al  
Museo

Diferencial niveles de  
vínculos – circuito político

## INVENTARIO 1 - Visión

Visión: Se plantea en futuro, contiene una aspiración, la definición clara y concisa de un lugar o condición a la que se espera llegar en un tiempo determinado. Debe ser realista y posible.

El Museo Casa de la Memoria será un lugar abierto y en permanente diálogo con la ciudad, a través del cual se contribuya de manera significativa - desde escenarios educativos, culturales, investigativos, de divulgación, movilización, reflexión y debate; y desde dimensiones simbólicas, morales y subjetivas - a la no repetición, y al respeto y valoración de la vida, como principios fundamentales que ayuden a configurar un horizonte de paz y reconciliación.

A través del cual se divulgue, movilice, reflexiones y debata sobre las dimensiones simbólicas, éticas y morales, colectivas y subjetivas, implicadas en la no repetición...

Definir tres ideas puntuales:

Cuándo se será

Qué es lo principal que logrará

A que condición superior aportará

En el año xxxx, la Casa Museo de la Memoria será...

Pistas:

¿Cuáles son las características de la condición humana, social y ambiental que se espera exista en el área en la que se desarrolla la iniciativa?

▸ ¿Quiénes deben cambiar para que esta situación sea posible - y cómo?

## INVENTARIO 1 - Misión

**MISION:** Define las acciones globales, las cosas en las que se desempeña la organización, los servicios que presta y las relaciones que establece para lograr su Visión. Constituyen los "oficios" estratégicos, aunque cotidianos que desempeña.

- \* Contribuir desde el ejercicio de la memoria, en escenarios de diálogos abiertos y plurales, críticos y reflexivos, a la comprensión y superación del conflicto armado y las diversas violencias de Medellín, Antioquia y el país; a hacer de la construcción de relatos sobre el conflicto armado y las respuestas de resistencia, espacios de reparación simbólica que contribuyan al restablecimiento de la dignidad de la población afectada, de su existencia y re-existencia, y a elevar el nivel de conciencia de toda la población sobre la necesidad de restituir las dinámicas de convivencia en los territorios, a fin de contribuir a la transformación social, cultural y política de la sociedad, hacia una que tramite pacíficamente sus conflictos, respete y valore la vida.
- Ofrecer herramientas de reparación simbólica para el restablecimiento de la dignidad, difundir en la población las necesidades de restitución, involucrar a actores diversos en la toma de conciencia frente... aportando a la transformación

Definir tres ideas Globales:

Que hacen, qué labores desempeñan, que servicios prestan.

Cómo lo hacen:

Con quiénes lo hacen: actores involucrados

Pistas:

¿Cómo puede la iniciativa respaldar o contribuir al logro de la visión?

¿En qué áreas es necesario trabajar y se cuenta con ventajas comparativas?

¿Con quiénes se puede trabajar?

¿Cómo va a mantener su efectividad, eficiencia, relevancia y sustentabilidad el programa?

## **INVENTARIO 2 – Alcance mediano plazo**

**Que tendremos en 3 años?  
Cómo lo habremos logrado?**

**Memorias en diálogo:  
Acciones para comprender  
Reflexión para transformar**

Producción, circulación y  
activación de las memorias  
situadas

Movilización social y política  
de actores que median en la  
superación del conflicto y las  
violencias

Gestión del conocimiento y de  
la memoria como patrimonio

Fortalecimiento estratégico  
y gerencial

**Mejoras  
diarias:  
Acciones para comprender  
Reflexión para transformar**

## **INVENTARIO 2 – Lo que hay hoy**

**Que hacemos hoy?  
Cómo lo hacemos?**

Producción, circulación y  
activación de las memorias  
situadas

Movilización social y política  
de actores que median en la  
superación del conflicto y las  
violencias

Gestión del conocimiento y de  
la memoria como patrimonio

Fortalecimiento estratégico  
y gerencial

**Que hacemos hoy?  
Cómo lo hacemos?**

**Que tendremos en 3 años?  
Cómo lo habremos logrado?**



# Participantes del cambio

Quién y cómo transforma la realidad?

- Quiénes son las instituciones o personas en quienes buscan cambios en forma directa? – dónde se pone el mayor esfuerzo?
- Quiénes son las instituciones o personas, que no se espera que cambien directamente, pero si que pueden colaborar? – Quién tiene el mismo interés y mayor Poder, Interés o Legitimidad (PIL)
- Quiénes participaran en las acciones y serán involucrados en la transformación, a partir de la relación con otras instituciones o persoans?

**INVENTARIO 3 – Acudientes al Circuito de la iniciativa**

Involucrados en el  
circuito de la iniciativa

Nombre de  
organizaciones -  
personas

Tipo de relación  
de influencia:

Directa  
Estratégica  
Indirecta

Tipo de relación de influencia:  
Directa – Estratégica - Indirecta

· Cómo se  
beneficia con la  
iniciativa

Tipo de relación de influencia:  
Directa – Estratégica - Indirecta

· Cómo se afecta  
con la iniciativa

PROPUESTA TALLER DE PLANIFICACIÓN

MUSEO CASA DE LA MEMORIA

**DORA LILIANA OSORIO TAMAYO**  
Psicóloga,  
**Maestra en Intervenciones Psicosociales**

Octubre 13 de 2014

## PRESENTACIÓN

Entendiendo la planificación como el diseño de una acción, que es definida por los interesados en aras de ordenar, prever y disponer de los recursos requeridos para involucrar en ciertas vivencias a las personas, y así, abrir nuevas oportunidades de experimentar el mundo, se hace necesario reconocer de entrada los retos y las limitaciones del diseño.

Como manifiesta Zigmund Bauman (2012), cualquier ejercicio de diseño tiene una limitación de entrada, en el hecho que restringe el campo posible de la realidad, lo cual implica la emergencia de situaciones no previstas y, por tanto, la instauración de acciones que tienden a reelaborar el diseño una y otra vez, corriendo el riesgo de saturar de diseños las acciones.

En el marco de esta reflexión y reconociendo la necesidad de predecir los mínimos requeridos de articulación, orientación y realización en los sistemas actuales, para convertir las expectativas en realidades, se plantea como un horizonte realista pero abierto a posibilidades, la realización de un ejercicio de planificación inspirado por la metodología del Mapeo de Alcances (2009).

Esta metodología plantea la necesidad de predecir las transformaciones y las acciones esperadas de las personas y las comunidades, como uno de los objetivos principales de la planificación. Reconoce que las acciones de un futuro posible, se acogen a restricciones, que resultan de los alcances en la voluntad de las mismas comunidades. Debido a ello, el ejercicio de prever implica poner a las personas, organizaciones o instituciones, como actores principales de las actitudes y comportamientos que irán en pos de cada expectativa acordada. Cualquier actitud nueva o renovada, asumida de manera más consciente o intencionada para lograr un resultado en particular, sólo depende en parte de quienes realizan o articulan las iniciativas, el esfuerzo principal suele estar en los demás involucrados. Cada persona y grupo es agente activo de la decisión de llevar su comportamiento o de presentar sus actitudes en un sentido particular, contribuyendo con ello a la construcción de las condiciones deseadas.

Además, se plantea una segunda restricción, al evidenciar que los resultados esperados de una acción, en tanto la realidad es compleja, no dependen de un solo actor, más bien precisan del reconocimiento de las capacidades que la iniciativa y los actores tienen para relacionarse, influir y participar, en escenarios cada vez más amplios, en los cuales su posición y filosofía contribuyen a lograr nuevas situaciones. Al contrario de otros modelos de planificación, el Mapeo de Alcances reconoce que la atribución del cambio a una sola organización invisibiliza la realidad de los espacios sociales, que son co-construidos, que implican diferentes lógicas de poder y se

establecen en relaciones, en las cuales la discriminación y la pertenencia están presentes de forma permanente.

Finalmente, la metodología implica reconocer que los recursos son limitados. Aquellos que realmente están bajo la tutela de quien ejecuta las acciones, los que resultan de las relaciones instauradas con otros actores, los que se producen por la influencia en diferentes marcos de relación, además del reconocimiento social, logrado mediante la legitimación de la iniciativa por las demás organizaciones de la comunidad, son los recursos con los que cuenta y en los que debe concentrarse quién emprende una iniciativa.

Teniendo como base estas claridades, en esta propuesta se pretende que, con la participación del equipo del Museo Casa de la Memoria, se defina un marco de actuación común, que amplíe y viabilice una visión transformadora, orientada a *contribuir significativamente a la no repetición, al respeto y valoración de la vida, en un horizonte de paz y reconciliación*, a través de su influencia en *escenarios educativos, culturales, investigativos, de divulgación, movilización, reflexión y debate*.

El reto que plantearán los ejercicios involucra la traducción de esta visión en términos de acciones, relaciones e interacciones, nombrando claramente que se espera de las personas u organizaciones, la forma como se considera que se les puede apoyar para lograrlo, y las prioridades requeridas para ello.

Como cualquier metodología, esta no reemplaza la capacidad y la necesidad de reflexión y raciocinio de las personas, y por ello supone y requiere de la disposición a la participación y concertación por parte de los miembros del equipo de trabajo.

## DEFINICIONES

Los ejercicios de planificación no son del todo ajenos a las personas, más aun cuando en el ejercicio de las *intervenciones* sociales, se ha convertido en una práctica común e incluso obligatoria, para la gestión y justificación de los recursos aportados por diversas fuentes.

Este ejercicio parte del reconocimiento que todas las personas de algún modo, en forma más o menos incipiente o más o menos estructurada, hacen planes. Por ello, se requiere declarar el sentido de algunos términos, para que sirvan de faro y abran la posibilidad de llegar a acuerdos sobre la lógica propuesta.

En este sentido se presentan las siguientes definiciones como puntos de partida:

- **Visión:** Se concibe como un horizonte posible que interesa a *todos*, una forma de ver la realidad que plantea el futuro que se quiere alcanzar, descrito como las transformaciones y compromisos que se espera hallan asumido las personas, las comunidades, las organizaciones e instituciones.
- **Misión:** Hace referencia a las principales acciones que, desde las capacidades propias e involucrando a diversos aliados, pueden conducir a lograr las aspiraciones. Implica la definición de roles por parte del Museo, de la mano de la visibilización de los espacios de responsabilidad y los compromisos que asume y las relaciones de corresponsabilidad que se propone establecer.
- **Alcance:** En esta metodología se definen concretamente las transformaciones y compromisos que se esperan, a través de nombrar los comportamientos de las personas o los actores sociales, en términos de: **acciones** que realizan, **interacciones** en las que se involucran y **relaciones** que establecen, frente a las cuales el equipo del Museo puede actuar e influir.
- **Cambio:** Se definen como transformaciones, concreción de compromisos o modificaciones en formas de actuación, relación o interacción entre las organizaciones y las personas.
- **Producto:** La concreción del comportamiento que es susceptible de presentarse en forma material e incluso de reproducirse de ser necesario.
- **Señal de progreso:** Son transformaciones o compromisos que se alcanzan como previos al logro deseado. Se establecen como hitos clave definidos previamente, teniendo en cuenta como debería desarrollarse la acción en un contexto determinado.
- **Socio Directo:** Se definen así las organizaciones, instituciones y/o personas, que realizan acciones, establecen relaciones o participan en interacciones nuevas, transformadas o como parte de asumir sus compromisos, al estar involucradas o influidas por las acciones que realiza el Museo, contribuyendo a sus resultados. Se considera que son las personas quienes producen modificaciones en su realidad, por su libre decisión.

- **Socio estratégico:** Cada organización, institución o persona que tiene la capacidad de decidir sobre los recursos, las herramientas o las habilidades requeridas para promover transformaciones o concretar compromisos en otros. La iniciativa se relaciona con estas instituciones, en tanto ellas contribuyen a ampliar su alcance, fortalecer su acción u obtener mayor poder frente a las decisiones que se requieren para lograr los resultados. De esas organizaciones, instituciones o personas, no se espera un cambio en particular, si no la voluntad de colaborar al desarrollo de la iniciativa o de aunar esfuerzos para alcanzar los resultados, en tanto son también de su interés.

Estas definiciones serán llevadas al primer momento, de presentación del taller, para acordar maneras comunes de nombrarlas, sirviendo de medio para calibrar la metodología en forma colectiva.

## Propuesta de taller de planificación

### Objetivo general:

Establecer un marco común de actuación desde el cual se facilite la operativización de las líneas estratégicas del Museo Casa de la Memoria, a través del diseño intencionado de alcances y resultados a mediano y corto plazo.

### Objetivos específicos:

1. Amplificar los escenarios de actuación que ofrecen la visión y la misión planteados por el Museo Casa de la Memoria.
2. Identificar alcances y resultados posibles en un periodo de 3 años y señales de progreso que orienten la planificación operativa del año 2015.
3. Definir acciones específicas en cada una de las líneas estratégicas del Museo, articuladas al reconocimiento de los socios directos y estratégicos.

### Conceptos y documentos marco.

El presente ejercicio recoge algunos documentos desarrollados por el Museo Casa de la Memoria, en términos del camino recorrido, que ha permitido llegar a definiciones básicas para su funcionamiento, contenidas en el documento Marco Conceptual del Museo Casa de la Memoria, en el cual se encuentran definidos además, el Marco Jurídico, la Visión, la Misión, los Objetivos, los Principios éticos de actuación, los Enfoques, los Momentos Metodológicos y las Estrategias, y algunos proyectos realizados para el 2014.

De otro lado, se tuvieron en cuenta como referentes conceptuales, los informes Memorias y Guerras (2008) y Las Consultas Ciudadanas y con Diversos Sectores (2010-11), éste último realizado por la Alcaldía de Medellín, con el fin de *explorar la importancia, validez o resistencias suscitadas por la propuesta de un Museo de la Memoria*, en la cual participaron personas de diferentes sectores y barrios de la ciudad.

### Definición de actividades propuestas

1. **Introducción y reconocimiento:** Más que la presentación de los asistentes se apropiará una técnica que permita visibilizar el tipo de ejercicio de planificación



posible, teniendo en cuenta los conocimientos, habilidades, límites e inquietudes que perciben los participantes frente al logro de los objetivos del taller. Cada participante calibrará su propia visión, frente a la visión que se propone el ejercicio y en general, el Museo Casa de la Memoria. (SAS, Grafico de conocimiento e interés)

2. **Concertación metodológica.** Presentado como un ejercicio de construcción y concertación, la presentación metodológica se tomará como introductoria a los conceptos que orientaran la acción, dando lugar a preguntas y precisiones requeridas por los participantes. La primera actividad será, por tanto, de elaboración de acuerdos frente a la forma como se nombrarán los asuntos que requieren resolverse para concretar el plan.
3. **Lecturas previas:** Tanto el grupo como la facilitadora, han hecho lecturas previas de los documentos orientadores de la actividad. En este momento se presentarán estas lecturas, que implican recoger como el grupo está entendiendo los elementos contenidos en la conceptualización, los principios, la Visión y la Misión definida para la Museo Casa de la Memoria. **(Presentación de mapas de lecturas realizadas)**
4. **Zoom sobre la Visión y la Misión:** Este momento se considera un ejercicio de amplificación de la Misión definida para el Museo, haciendo énfasis en los campos de actuación que se espera que éste realice y los cambios que se obtendrían consecuentes a lograr dichas acciones. Este ejercicio combina la aspiración a realizar cierto tipo de actividades, con la manifestación de los cambios que ellas podrían generar, con el fin de orientar y enriquecer las posibilidades de actuación de cada línea. **(Cortar las frases a modo de rompecabezas, que puedan servir para armar y distribuir luego)**
5. **Primer ejercicio de alcances – Cambios propuestos por las líneas:** En este momento se plantea hacer una redistribución de las acciones y alcances propuestos en el ejercicio anterior, relacionándolos con las Líneas Estratégicas que están definidas, con el fin de hacer visibles las acciones que son prioritarias y claras para el equipo, las que son importantes y no han sido incluidas y las que han sido incluidas frente a las que hay menos apropiación. El ejercicio se hace en grupos de discusión y categorización a partir de un mapa de identificación de influencia y control.
6. **Identificación de socios – actores involucrados o requeridos para el cambio:** En vista que cada resultado implica la acción concertada con otros actores, la interacción en ciertos espacios y el establecimiento y mantenimiento de

relaciones, en este punto se realizará una visualización de 3 a 6 actores fundamentales por línea, haciendo en el grupo una discusión con relación a si se quiere producir un efecto específico en dicho actor o por el contrario su actuación aumentaría la capacidad de la organización de generar cambios en otros actores. De este modo cada grupo de trabajo definirá el mapa de actores según un modelo gráfico propuesto.

- 7. Segundo ejercicio de alcances – Cambios esperados, deseados e intereses con cada actor:** En este punto se realizará un análisis de lo que se espera lograr con los principales socios directos, ubicando los resultados predefinidos y planteando nuevos resultados y alcances, en términos de lo que está bajo el control del equipo del Museo Casa de la Memoria. El análisis incluye reconocer los cambios que puede controlar, aquellos en los que puede influir y otros más en los que está interesado que logren dichos actores. Esto se realizará para cada línea estratégica, a través de una herramienta de valoración colectiva de los actores adaptada de la metodología de Mapeo de Alcances.
- 8. Definición de acciones específicas – Caminos posibles en cada línea:** De acuerdo al mapa de actores y a los resultados previstos por cada línea, se pretende definir en forma concertada, grupos de acciones que puedan constituirse en caminos particulares para recorrer, y que puedan orientar las ideas de los proyectos y los resultados esperados para el año 2015. Este ejercicio sólo pretende dejar esbozados algunos logros y productos, a modo de ejemplo, que permitan un diseño intencionado de dichos proyectos, a realizarse posteriormente por el equipo del Museo Casa de la Memoria.

#### **Ritmos y rituales en el desarrollo de la actividad.**

A continuación se presenta la secuencia y el marco temporal de las actividades propuestas. Se incluyó la duración de los ejercicios con el fin de acordar los ritmos dependiendo del lugar y las disposiciones del espacio en las que se va a realizar la actividad. El ritmo general deberá ser concertado previamente a la actividad con las directivas y al inicio de la misma con los participantes, por lo cual puede variar.

**Orden del día 1.**

Horario	Actividad	Producto
8:00 – 8:15	Ubicación en el espacio, recorrido e instalación de equipos y ayudas	
8:15 – 8:30	Eduardo Galeano, Memorias y Desmemorias 3, 3:30 min. Yo estuve Aquí.	
8:30 – 9:15	Presentación de los asistentes, ejercicio de reconocimiento.	Cuadro que evidencia el tipo de plan que se requiere
9:15 – 10:00	Definición de la Metodología – concertación de conceptos.	Mapa con el nombre de los conceptos
10:00 – 10:15	Café	
10:15 – 11:00	Zoom sobre la Visión – Misión: Presentación de trabajos previos, construcción de tarjetas de visualización	Tarjetas con las principales actividades esperadas por el Museo
11:00 – 11:45	Realización del primer ejercicio de Alcances – Redistribución de acciones en cada línea y redefinición de las líneas en términos de Qué es, Qué hace, Con quién lo hace y para que	Mapa por línea, con las tarjetas distribuidas, otras acciones que emergieron y los involucrados, así como la descripción del alcance mayor
11:45 – 12:30	Instrucciones para el ejercicio de la tarde	
12:30 – 1:30	Almuerzo	
1:30 – 2:15	Calibrar la visión – Ejercicio de socialización de la elaboración de las líneas - Qué se incluyó - Qué se quedó por fuera -	Texto que justifica cómo cada línea contribuyen a las aspiraciones y a la visión.
2:15 – 3:00	Identificación nominal de actores por línea	Desarrollo guía de trabajo
3:00 – 4:15	Elaboración de cartas dirigidas a los principales involucrados: Cada línea definió con quién haría lo planteado por ella, en este espacio cada grupo se tomará un tiempo individualmente, para escribir una carta al involucrado, diciéndole qué quieren lograr, qué esperan que hagan y por qué deberían hacerlo, que hará el museo para apoyarlos. Sólo seis involucrados por línea; los más imprescindibles.	
4:15 – 4:30	Café	
4:30 – 5:30	Socialización de los involucrados y Exposición de cartas	Cuatro grupos de actores

Horario	Actividad	Producto
	<p>Este ejercicio servirá para calibrar las expectativas sobre actores.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se repite algún actor</li> <li>2. De ser así qué expectativas hay similares, cuáles distintas</li> <li>3. Qué lo definiría más estratégicamente</li> </ol>	<p>Uno con Estratégicos MCM</p> <p>Tres con Involucrados y estratégicos por línea</p>

## Orden del día 2.

Horario	Actividad	Producto
8:00 – 8:15	Introducción literaria	
8:15 – 8:40	Ejercicio de Memoria Colectiva – Dónde iniciamos – Donde vamos – Ajuste de esperanzas y temores.	
8:40 – 9:15	Presentación esferas de influencia de las iniciativas – S	
9:15 – 10:00	Ejercicio de definición de alcances por involucrado.	Registro de tipos de alcance
10:00 – 10:15	Café	
10:15 – 11:00	Construcción de priorización de alcances y establecimiento de la base inicial y puntos intermedios de los logros	Mapa que permita identificar y valorar la brecha, entre lo esperado y lo actual
11:00 – 12:00	Socialización de los mapas y discusión de resultados en grupo	Memoria de la discusión
12:00 – 1:00	Almuerzo	
1:00 – 1:30	Presentación de tipos de estrategias	
1:30 – 3:00	<p>Definición y delimitación de estrategias principales por línea</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión del alcance</li> <li>- Revisión de los involucrados</li> <li>- Cuáles son las estrategias requeridas</li> </ul>	Definición de la estrategia según la ficha guía
3:00 – 4:15	<p>Presentación y discusión de las estrategias propuestas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recorrido Pro y Contras...</li> </ul>	
4:15 – 4:30	Café	
4:30 – 5:00	Evaluación y cierre de la jornada	

## **Materiales**

Hojas de cartulina tamaño carta, rosadas, blancas, azules y verdes.  
Marcadores delgados y gruesos de colores: azul, rojo, negro, verde.  
Hojas de papel papelógrafo  
Fotocopia de los formatos adjuntos.  
Fotocopias del documento Conceptual del Museo  
Fotocopias de la consulta ciudadana- 2010-2011  
Cinta de enmascarar  
Video Beam  
Computador

## **PERFIL PROFESIONAL**

Liliana Osorio Tamayo: Psicóloga, Master en Psicología Analítica, candidata a Master en Intervenciones Psicosociales. En la actualidad me desempeño como docente de la Fundación Universitaria Luis Amigó. Con Experiencia en planificación de proyectos en el marco de la Cooperación Internacional, en intervención psicosocial y comunitaria, en diversos campos entre ellos la prevención de la violencia familiar y de género y la atención a comunidades afectadas por el conflicto, desde la perspectiva de la recuperación psicosocial.



# Informe del Taller de Planificación MUSEO CASA DE LA MEMORIA

Liliana Osorio Tamayo – Noviembre 6 y 7 de 2019

## Ficha técnica

Fecha: 6 y 7 de noviembre de 2014

Lugar: Hotel Mosaicos en Santa Elena.

Directora:	Lucía González
Apoyo metodológico y logístico al interior del equipo:	Miriam Tamayo
Liderazgo Metodológico	Liliana Osorio Tamayo

Participantes: 15 directores de las áreas del MCM.

Duración de las jornadas:

6 de noviembre 7 pm  
7 de noviembre 15 pm.

## Acuerdos metodológicos y conceptuales

En vista de las diferencias que existen entre los modelos de planificación y conscientes del uso estereotipado de ciertas palabras en este tipo de ejercicios, se propuso al grupo hacer un consenso frente a las definiciones, que recoja la comprensión común.

Los conceptos revisados fueron presentados como definiciones generales y diferenciados a partir de sus rasgos representativos, de acuerdo a los requerimientos de la Metodología de Mapeo de Alcances, aunque sin restringirse a los conceptos propios de dicha metodología.

A continuación se transcriben los acuerdos que se manifestaron en el grupo.



El horizonte posible que **interesa a todos**, es una forma de ver la realidad que plantea **el futuro** que se quiere alcanzar, descrito como las transformaciones y compromisos que se espera hayan asumido las personas, las comunidades, las organizaciones e instituciones.

Las **principales acciones** que, desde las capacidades propias e involucrando a diversos aliados, pueden conducir a lograr las aspiraciones. Implica la **definición de roles** por parte del Museo, visibilizando de los espacios de responsabilidad y los compromisos que éste asume, y las relaciones de corresponsabilidad que se propone establecer.

**TRANSFORMACIÓN:** Concreción de compromisos o realización de acciones, relaciones e interacciones entre las organizaciones y las personas, que de formas diferentes a la habitual manera de actuar, contribuyen con las expectativas de la iniciativa, siendo resultado del convencimiento y de la voluntad.

**ALCANCES:** Transformaciones y compromisos que se esperan de las personas o los actores sociales, en términos de: **acciones** que realizan, **interacciones** en las que se involucran y **relaciones** que establecen, frente a las cuales el equipo del Museo puede actuar e influir.

**PRODUCTO:** materialización del resultado que es susceptible de reproducirse de ser necesario.

**AVANCES:** Transformaciones o compromisos que muestran la evolución de manera gradual. Se establecen como hitos clave de los resultados y son definidos previamente.

**ACTORES/GRUPOS INTERACTIVOS:** Organizaciones, instituciones y/o personas, que realizan acciones, establecen relaciones y participan en interacciones de maneras nuevas o renovadas, a partir de estar involucradas o influidas por las acciones que realiza el Museo. Su transformación contribuye con los resultados de la iniciativa, es decir con su visión.

**ALIANZAS/QUE PUNTE ESTRATEGIA:** Organizaciones, instituciones y/o personas con capacidad de decisión sobre recursos, conocimientos, herramientas o habilidades requeridas por la iniciativa. Contribuyen al cumplimiento de la misión porque también es de su interés, fortalecen el desempeño de las acciones del museo o brindan apoyo frente a las decisiones que se requieren para lograr los resultados.

# Amplificación de la visión y la misión

El ejercicio de amplificación de visión y misión se realizó teniendo como material base todas las construcciones y actividades de planificación que se han realizado en diversos momentos del año 2014.

Se dispuso de información referida a:

Documento conceptual del MCM

Consulta ciudadana para la definición del MCM

Ejercicio de planificación realizado

Ejercicio de diseño de comunicaciones para el lanzamiento

Ejercicios previos a la realización del taller

La activación incluyó el recorrido por estos contenidos, con la consigna de “ir a mercar: Cuáles de esos elementos son inspiradores para el Museo y cuáles constituyen acciones de las que se deben hacer cargo.

Cada persona realizó una lista y priorizó cinco inspiraciones y cinco acciones. Luego en grupos de tres personas se hizo síntesis de los elementos de la lista, hasta dejar sólo 5 y 5 por el grupo. Se escribieron en una tarjeta y se pusieron en común.

En la socialización de los resultados, en la medida que se comentaba una ficha, se iban haciendo asociaciones y estableciendo similitudes entre los elementos que precedían.

La Visión y Misión ampliada se adjuntan a continuación, incluyendo un mapa de lectura de elementos por similitud y una propuesta de redacción.

La proyección de un futuro en el que la memoria del conflicto es un referente de la comprensión y no repetición

Reescribir el pasado para comprender el presente y planear el futuro

Las expresiones culturales para ayudar a la comprensión y sensibilización frente a lo que nos ha pasado

MCM como espejo de lo que hemos sido, orientado hacia la Corresponsabilidad del reconocimiento y la transformación

# Visión

Construcción colectiva de la Paz

Necesidad de ampliar la mirada que impone el proceso del posconflicto

Promover la reconciliación y la construcción de la paz

El MCM incluye y representa

El MCM es un referente donde el ciudadano de a pie se conmueve, el universitario investiga, el artista expresa, el estudiante propone, la víctima relata, el niño pregunta y todos nos implicamos

Un proyecto político, pedagógico y social

Un proyecto político que contribuye a la transformación de las lógicas de guerra por prácticas más civilizadas

Museo como lugar que escucha las voces de las víctimas

Necesidad de tener un espacio donde las diferentes voces y memorias confluyan

Amplificar las voces de las víctimas, reconocerles en su dignidad

Casa para conversar a través de diálogos críticos y reflexivos

Fuerza política de la memoria del sufrimiento  
Piedra de escándalo colectivo - Duelo público

Transformación de la cultura del dolor y la violencia para la superación de las lógicas de la guerra

Potenciar la memoria como acción política, reivindicación de los Derechos Humanos, escucha y vida

Escuchar, aprender reflexionar para transformar

MCM como espacio para la transformación de la cultura, la política y el lenguaje que posibiliten otras "prácticas ciudadanas"

Espacio de diálogos críticos y reflexivos entorno a las memorias

MCM como espacio que potencia ejercicio de reparación simbólica

El lugar para la exaltación de los valores

Un escenario de respeto a la vida, para reparar, esperar, alentar

# Visión: Lectura realizada por asociación de conceptos, a partir de los aportes del grupo

## EL MCM SERÁ RECONOCIDO COMO

UNA

para conversar a través de diálogos críticos y reflexivos

UN

como lugar que escucha las voces de las víctimas

El MCM es un referente donde el ciudadano de a pie se conmueve, el universitario investiga, el artista expresa, el estudiante propone, la víctima relata, el niño pregunta y todos nos implicamos

Necesidad de tener un espacio donde las diferentes voces y memorias confluyan

Amplificar las voces de las víctimas, reconocerles en su dignidad

Espacio de diálogos críticos y reflexivos entorno a las memorias

Potenciar

El lugar para la exaltación de los

Un escenario de para esperanzar, alentar

Piedra de escándalo colectivo -

MCM como espacio que potencia ejercicio de

El MCM incluye y representa

Un proyecto político, pedagógico y social

ES

Que contribuye a la transformación de las lógicas de guerra por prácticas más civilizadas

BASADO EN L

En tanto esto no representa una visión de futuro, si no una definición presente haría parte de la misión

Fuerza política de la memoria del sufrimiento

## Y DESDE SU CONTRIBUCIÓN CON

Escuchar, aprender reflexionar para

de la cultura del dolor y la violencia para la superación de las lógicas de la guerra

MCM como espacio para de la cultura, la política y el lenguaje que posibiliten otras "prácticas ciudadanas"

MCM como espejo de lo que hemos sido, orientado hacia la Corresponsabilidad del reconocimiento

Las expresiones culturales para ayudar a la comprensión y sensibilización

Reescribir para comprender

en el que la memoria del conflicto es un referente de la comprensión y no repetición

Necesidad de ampliar la mirada que impone el proceso

Construcción colectiva de la Paz

Promover la reconciliación y la construcción de la paz

## Propuesta de redacción y sugerencias

El mapa contenido en la página anterior, presenta una lectura a partir de conexiones por similitud y sentido de los aspectos revisados en la ampliación de la Visión. A partir de este se propone la redacción que aparece a la derecha como ejemplo de integración de los elementos.

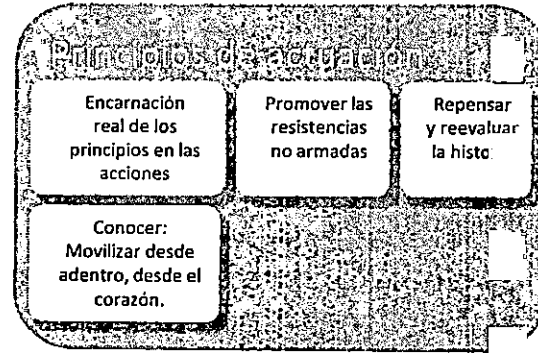
Dos claves importantes para la revisión y redacción de la visión son:

- Conservar la perspectiva de futuro, en la visión aquello a lo que apunta pero que aún no es: **“El Museo Casa de la Memoria Será...”**
- Es una definición resumida, que contiene elementos esenciales, que comprometen su deseo de **Ser reconocida como...**

- El Museo Casa de la Memoria será reconocido como:
- Una Casa para el diálogo y la ampliación de las voces de las víctimas en torno a sus memorias.
- Un referente ciudadano incluyente y representativo, para la comprensión del pasado, la transformación cultural de las lógicas de la guerra, como bases para la construcción colectiva de la Paz.
- Un Museo que potencia la Memoria como acción política, reivindicando la necesidad del duelo colectivo, la defensa de los Derechos Humanos y las acciones de reparación simbólica.

# Misión

Diseño metodológico para la comprensión del conflicto



Pedagogía para la transformación cultural y social

Incidencia en la maya curricular de I. E. y universidades, en especial privadas

Procesos de gestión del conocimiento

Desatar procesos de democratización del conocimiento

Inclusión de las memorias de las y los excombatientes

Procesos de reconstrucción de memoria en comunidades (priorización) y otros territorios

Reconstrucción y circulación de memorias

Realizar diálogos críticos y reflexivos, en torno a la memoria del conflicto armado, el derecho a la vida y al territorio

Creación de espacios y recursos para la activación de la memoria

Reconstruir, albergar y circular memorias

Promover expresiones colectivas de memoria mediante el diálogo y la resignificación del pasado: "Somos memoria"

Reparación simbólica Más allá de lo económico Dignificación de la dignidad humana

Reconocimiento y conmemoraciones Visibilización de sitios y lugares de memoria

Permitir, ampliar, transmitir y comprender mediante la construcción de expresiones culturales, nuevos sentidos de futuro, que se desatan al hacer memoria y conocer lo que somos

Liderar y articular organizaciones, instituciones, colectivos y sociedad civil en torno a procesos de memoria

Estrategias de participación e incidencia política desde la memoria para la construcción ciudadana

Motivar la movilización social y la participación política para la defensa de los DDHH y las garantías de no repetición

Acciones que incidan en tomadores de decisiones Políticas Públicas

Promover ejercicio de reconciliación y construcción de paz

# Misión:

Lectura realizada por asociación de conceptos, a partir de los aportes del grupo

## EL MCM ES

Un proyecto político, pedagógico y social

EL MCM incluye y representa

Que contribuye a la transformación de las lógicas de guerra por prácticas más civilizadas

Realizar diálogos críticos y reflexivos, en torno a la memoria del conflicto armado, el derecho a la vida y al territorio

Promover ejercicio de reconciliación y construcción de paz

## A TRAVÉS DE (LOS COMO)

## EL DISEÑO DE

Pedagogía para la transformación cultural y social

## BASADAS EN

Diseño metodológico para la comprensión del conflicto

Incidencia en la maya curricular de I. E. y universidades, en especial privadas

## A REALIZACIÓN DE

## LA IMPLEMENTACIÓN DE

## LA DEFINICIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE

Procesos de gestión del conocimiento

Desatar procesos de democratización del conocimiento

Procesos de reconstrucción (memoria en comunidades, priorización) y otros territorios

Mover expresiones colectivas de memoria mediante el diálogo y la re-significación del pasado "Somos memoria"

Reconstruir, albergar y circular memorias

Creación de espacios y recursos para la activación de la memoria

DE VÍCTIMAS Y EXCOMBATIENTES

Permitir, ampliar, transmitir y comprender mediante

La construcción de expresiones culturales, nuevos sentidos de futuro, que se desatan al hacer memoria y conocer lo que somos

Reconocimiento y conmemoraciones  
Visibilización de sitios y lugares de memoria

Reparación simbólica  
Más allá de lo económico  
Dignificación de la dignidad humana

Estrategias de participación e incidencia política desde la memoria para la construcción ciudadana

Motivar la movilización social y la participación política para la defensa de los DDHH y las garantías de no repetición

Liderar y articular organizaciones, instituciones, colectivos y sociedad civil en torno a procesos de memoria

Acciones que incidan en tomadores de decisiones Políticas Públicas



# Propuesta de redacción y sugerencias

El mapa propuesto para la Misión, recoge igualmente la amplificación realizada por el grupo, asociando las actividades similares por sus propósitos últimos.

Recomendaciones para la redacción de la misión, tienen que ver básicamente con la aclaración de las acciones principales que el Museo desarrolla en el presente o en el futuro inmediato (Próximo año)

Claves:

- La Misión conserva el sentido del Ser en presente : **“El Museo Casa de la Memoria Es...”**
- Incluye las acciones que se desarrollan, desde las cuales pueden leerse, aunque no se digan directamente, sus líneas estratégicas de acción.

El Museo Casa de la Memoria es un proyecto político, pedagógico y social, incluyente y representativo, que contribuye a la transformación de las lógicas de la guerra hacia prácticas más civilizadas.

Para ello centra su accionar en:

- La realización de procesos de construcción y circulación de las memorias del conflicto armado, la construcción de expresiones culturales y la realización de conmemoraciones, contribuyendo a la reparación simbólica.
- El diseño de pedagogías para la transformación cultural y social, basadas en metodologías orientadas a la comprensión del conflicto armado, con las cuales, además, se influye en los currículos de las instituciones educativas y las universidades.
- La implementación de estrategias de incidencia política y movilización social, frente a los derechos humanos y las garantías de no repetición.
- La definición e implementación de procesos de gestión del conocimiento, orientados a la circulación y democratización del mismo.

# DEFINICIÓN DE LAS LÍNEAS

La definición de las líneas se realizó en cuatro momentos:

- ▷ Se especificaron definiciones de las líneas, que coinciden con alcances específicos.
- △ Se delimitaron aspectos relacionados a qué es, qué hace, para qué lo hace, con quién lo hace.
- △ Se realizó una socialización tipo carrusel, que permitió la participación de todos los asistentes en la revisión y ajuste de las definiciones.
- △ Se hizo una comparación con los mapas de amplificación de la visión y la misión, favoreciendo con ello la discusión.

Los resultados se recogen a continuación.

Cada línea presenta la transcripción literal de los carteles y la propuesta de definición, en dos diapositivas sucesivas.

Claves para la revisión de las definiciones de las líneas:

- ▷ En la medida en que se van acercando a los componentes más operativos, la redacción debe ser más concreta y práctica, sin perder su sentido de orientación última.
- △ Las líneas desarrollan aspectos de resultados de la iniciativa general, por lo cual su definición incluye la declaración de compromisos de acción.

# Producción y circulación de memorias

## OBJETIVOS

El MCM Estimula la producción, la circulación de las memorias colectivas situadas; para permitir la reflexión externa a las razones profundas del conflicto armado, las violencias relacionadas y las resistencias. Con el fin de encontrar colectivamente (pistas) razones y formas para la salida de la guerra y una sociedad que tramite pacíficamente sus conflictos.

Estimula la producción, crea circuitos de circulación, activa y promueve la reflexión, documenta y preserva las memorias.

(QUÉ HACE) Propiciar y crear constructos de memorias colectivas e individuales; en torno al conflicto armado y las violencias relacionadas potenciando la interacción y reflexión con las mismas.

(PARA) circular, sensibilizar, acercar, reconocer la dignidad, movilizar.

(QUÉ) buscando la transformación social y cultural con horizontes de paz y reconciliación.

(CON) Los actores y aliados estratégicos.

CON QUIEN LO HACEMOS? Con las victimas y las organizaciones de victimas, con las personas en procesos de reintegración, con la sociedad civil: organizaciones sociales y defensoras de derechos humanos.

... producción de las  
... reflexión  
... razones profundas del  
... relaciones  
... salida de la guerra  
... pacíficamente sus conflictos  
... producción, crea circuitos de circulación, activa y promueve la reflexión, documenta y preserva las memorias.  
... "¿QUÉ HACE?"  
... las victimas - las organizaciones de victimas, con las personas en procesos de reintegración, con la sociedad civil: organizaciones sociales y defensoras de derechos humanos.  
... dignidad

## Producción y circulación de memorias situadas – Propuesta de síntesis

- ▶ El Museo Casa de la Memoria estimula la producción y circulación de las memorias situadas, permitiendo reflexiones sobre *las lógicas* del conflicto armado, las violencias relacionadas y las resistencias. Para lograrlo:
- ▶ Crea constructos de memorias individuales y colectivas, documenta y preserva las memorias de las víctimas y *los excombatientes*, buscando salidas colectivas a la guerra y promoviendo una sociedad basada en la resolución pacífica de sus conflictos.
- ▶ Circula las memorias a través de (*medios cómo las circula?*), para sensibilizar, acercar, movilizar a las víctimas, *los excombatientes*, la sociedad civil, sus organizaciones y las instituciones, potenciando la interacción y reflexión sobre el conflicto armado y sus violencias.

Las palabras en cursiva, son interpretaciones para hacer el texto más sintético.

Se incluyen preguntas sobre elementos que es importante especificar, como la definición de medios de circulación, de modo que cualquiera que lo lea, no experto, entienda.

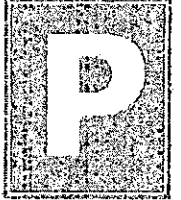
La alusión directa a los excombatientes responde a la emergencia reiterada de este tema en la discusión.

Comparándolo con la Misión, sería importante revisar la posibilidad de dejar explícito que facilita la construcción de expresiones culturales y la realización de conmemoraciones.

Durante el ejercicio se habló de al menos dos acciones estratégicas:

- ▶ La producción de memorias
- ▶ La circulación y activación de las mismas

Recomendación: Considerar el decir específicamente cómo aportan a la reparación simbólica, mediante que mecanismos y dispositivos.



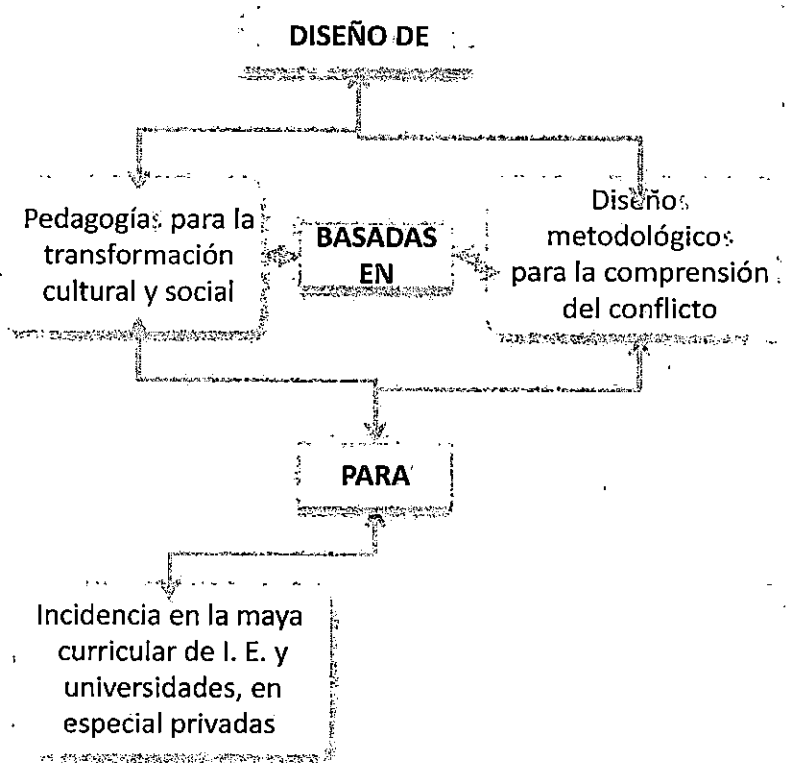
# Diseño de pedagogías para la transformación cultural y social

Al finalizar el ejercicio se anotó el riesgo de invisibilidad que tienen los temas pedagógicos y se comentó la importancia de construir una línea que recoja el accionar del MCM en este sentido.

Los aspectos no tocados de la misión que sirven como insumo para su construcción se reproducen a la izquierda.

## Recomendación:

Realizar una definición similar a la que se realizó para las otras tres líneas, incluyendo el establecimiento de un nombre más corto, la definición, el propósito, los medios de que dispone para lograrlo, así como los actores.



# Mobilización Social

- ▷ La movilización social es un proceso que involucra y motiva a una amplia gama de aliados, con el propósito de elevar los niveles de conciencia y demandar la conquista de un objetivo determinado mediante el diálogo, donde los integrantes de instituciones, organizaciones sociales, movimientos sociales y otros, colaboran de manera articulada para facilitar el cambio o las transformaciones deseadas, esperadas. (UNICEF)
- ▷ Propuesta sobre la definición de línea:
- ▷ Promover la movilización social y política para construir propuestas encaminadas a la superación del conflicto y violencias relacionadas aportando a la formación de nuevos sujetos políticos.
- ▷ (QUÉ ES): Desencadenamiento colectivo de acciones de visualización, re significación, denuncia, resistencia y solidaridad.
- ▷ (PARA): generar actores constructores de paz comprometidos, que asumen, aportan y median en la superación del conflicto y las violencias relacionadas.
- ▷ (QUÉ HACE): Que logre accionando herramientas pedagógicas, sociales, culturales desde el ejercicio de memoria.
- ▷ (CON QUIÉN): con universitarios, dirigencia, medios de comunicación como prioritarios y con organizaciones sociales, de DDHH, ciudadanía, empresarios y comerciantes.

La movilización social es un proceso que involucra y motiva a una amplia gama de aliados, con el propósito de elevar los niveles de conciencia y demanda, la conquista de un objetivo determinado mediante el diálogo, donde los integrantes de instituciones, organizaciones sociales, movimientos sociales y otros, colaboran de manera articulada para facilitar el cambio o las transformaciones deseadas, esperadas. (UNICEF)

Propuesta sobre la definición de la línea:

Promover la movilización social y política para construir propuestas encaminadas a la superación del conflicto y violencias relacionadas aportando a la formación de nuevos sujetos políticos.

## Mobilización Social

### Primer texto de síntesis

El Museo Casa de la Memoria involucra y motiva el desencadenamiento colectivo de acciones de visualización, re significación, denuncia, resistencia y solidaridad. Para ello:

Acciona herramientas pedagógicas, sociales, culturales desde el ejercicio de la memoria, con universitarios, dirigentes, medios de comunicación y organizaciones sociales, empresarios, comerciantes y la sociedad civil., a través de los cuales se generan actores constructores de paz comprometidos, que asumen, aportan y median en la superación del conflicto y las violencias relacionadas.

En esta definición sólo se hizo síntesis. Una recomendación metodológica es que la definición de una línea de acción debe dejar muy claros los cómo.

En esta redacción hay un riesgo de confundir el *accionar de herramientas pedagógicas, sociales y culturales*, con el universo de acciones que desarrolla el museo.

Este es el lugar para dejar ubicar acciones que se mencionaron en la misión como:

- Diseño de estrategias de participación e incidencia política, en dirigentes y en políticas públicas.
- Liderazgo y articulación de organizaciones, instituciones, colectivos y sociedad civil entono a los procesos de memoria – Consolidación de redes de aliados
- Activación de dispositivos de movilización para la defensa de los derechos humanos y las garantías de no repetición.

# Gestión del Conocimiento

## Transcripción

Es una estrategia que, por medio de herramientas metodológicas y procesos, facilita la creación de nuevo conocimiento, y le permite acceder a las experiencias y aprendizajes producidos por las diferentes áreas del MCM, los gestores directos y públicos potenciales.

Tiene como propósito contribuir a una adecuada toma de decisiones, optimizar la operación del museo, mejorar los flujos de información y comunicación, e identificar los costos-beneficios de las propuestas y proyectos; así como optimizar y dar cuentas del uso de los recursos públicos.

Este conocimiento y su circulación contribuyen a comprender lo que nos ha pasado hacia la no repetición.

**(QUE ES):** Proceso de sistematización, recopilación de experiencias y aprendizajes.  
**RECONOCER,/RECREAR,/LEGITIMAR**  
Generando la posibilidad de su uso mediante medios, herramientas y metodologías que posibilitan la creación de nuevos conocimientos con los actores y aliados.

**(PARA QUE):** Circular, preservar, convertir en patrimonio.  
Mejorar los flujos de información y comunicación

## EXTERNO

**Qué es?** Gestión del conocimiento colectivo de la memoria que deviene en patrimonio.

**Para qué?** Para contribuir a la memoria histórica, para aportar a la memoria jurídica y a la comisión de la verdad y para la transformación social y para la legitimidad de los relatos.

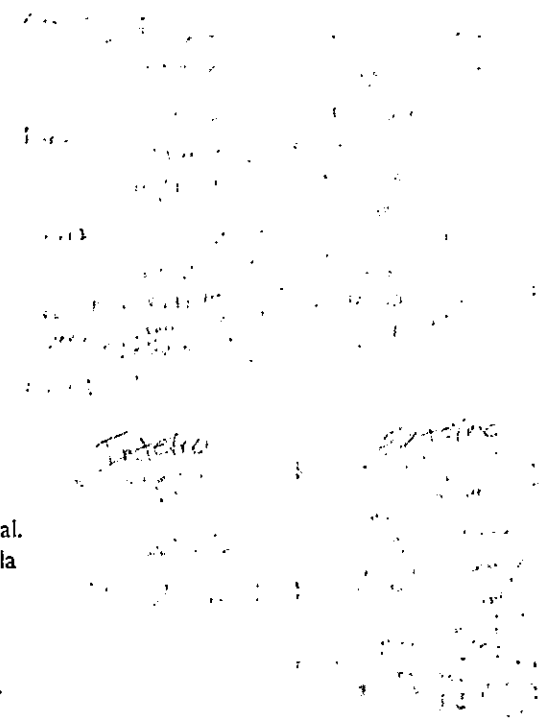
**Que hace?** Analiza, sistematiza, conserva, difunde y produce nuevos conocimientos para la transformación.

## INTERNO

**Qué es?** Gestión de conocimiento institucional.

**Para qué?** Para mejorar la toma de decisiones.

**Que hace?** Procesos de seguimiento, evaluación-sistematización y análisis.





## Gestión del Conocimiento

### - Propuesta de síntesis

El Museo Casa de la Memoria construye y circula nuevo conocimiento sobre las experiencias y aprendizajes producidos por su áreas, gestores directos, *actores involucrados y potenciales, buscando la comprensión del conflicto como medio para la no repetición. Para ello:*

- .. Analiza, sistematiza, conserva, difunde y produce conocimiento sobre la memoria que deviene en patrimonio; con lo cual contribuye a la memoria histórica, aporta a la memoria jurídica y a la comisión de la verdad, para la legitimidad de los relatos y la transformación social.
- *Diseña* medios, herramientas y metodologías que posibilitan la creación de conocimientos con los actores y aliados.
- Establece procesos de seguimiento, evaluación, sistematización y análisis de su conocimiento institucional.

Para la propuesta de definición de esta línea se establecieron primero los procesos básicos:

- ↳ Gestión del conocimiento sobre la memoria
- ↳ Construcción con involucrados y aliados
- ↳ Gestión del conocimiento de gestión del Museo.

Se recomienda evitar el uso de verbos que no expresan acciones concretas, débiles o ambiguos (P. e: facilitar y promover)

En tanto la Gestión se cruza en lo cotidiano, se recomienda establecer dos acciones estratégicas.

Construcción del conocimiento sobre la memoria que deviene en patrimonio.

Seguimiento, evaluación y sistematización institucional.

## Análisis de actores

El análisis de actores incluyó tres momentos:

- ▶ La identificación nominal de actores, que partió de una lista y finalizó con la priorización de seis.
- ▶ La redacción de una carta de invitación y compromiso a dos actores por línea
- ▶ La construcción explícita de expectativas y resultados para los actores – Mapeo de alcances por actor.

Las diapositivas a continuación muestran los resultados por línea.

El ejercicio de mapeo por actor se inició, pero por factores del tiempo no cobijó a los 12 actores priorizados.

# Producción y circulación de memorias

Actores - Actores gestores - Alianzas y Sociedades

Listado completo de los actores identificados:  
(Priorizados con \*)

- \*Centro Nacional de Memoria Histórica
- \*Centro de Memoria, Paz y Reconciliación,  
Lluvia de Orión
- Ciudad Comuna
- UMARIV; UARIV
- Facultad de comunicaciones U. de A.
- Fundación Chasquis
- Telemedellín
- Teleantioquia
- Casa Teatro El Poblado
- Mesa Departamental de Víctimas
- \*Reconciliación Colombia
- Comité Posconflicto Alcaldía de Medellín
- Comité de la FIC (F)
- Comité Departamental de Reconciliación
- Comité de la Región

- \*Sistema municipal de bibliotecas públicas,  
Salas Mi barrio
- Conciudadanía
- \*Organizaciones de víctimas  
Paz y Reconciliación
- FUBA
- \*Colectivos artísticos y culturales
- Medios de comunicación masiva y colectivos  
de comunicación, escuelas de comunicaciones  
y periodismo
- ACR
- CEPAR
- Coalición Internacional de Sitios de  
Consciencia
- Red Latinoamericana de Memoria
- Agencias de cooperación internacional
- Museos de memoria (Red internacional)
- Iniciativas comunitarias de memoria
- Parques Educativos
- Casas de la Cultura

# Análisis nominal de intereses y capacidad de acción.

## PRODUCCIÓN, CIRCULACIÓN Y ACTIVACIÓN DE MEMORIAS

### DEFINICIONES EMERGENTES EN LA DISCUSIÓN

- Ampliar la acción a otras comunas
- Circular las memorias a nivel Local, Nacional e Internacional
- Grupo Adri
- Sorany, Marlon, Alexandra,
- Falta énfasis en la producción de memoria
- Para hechos concretos.

### PROPUESTAS DE DEFINICIÓN DE LÍNEA

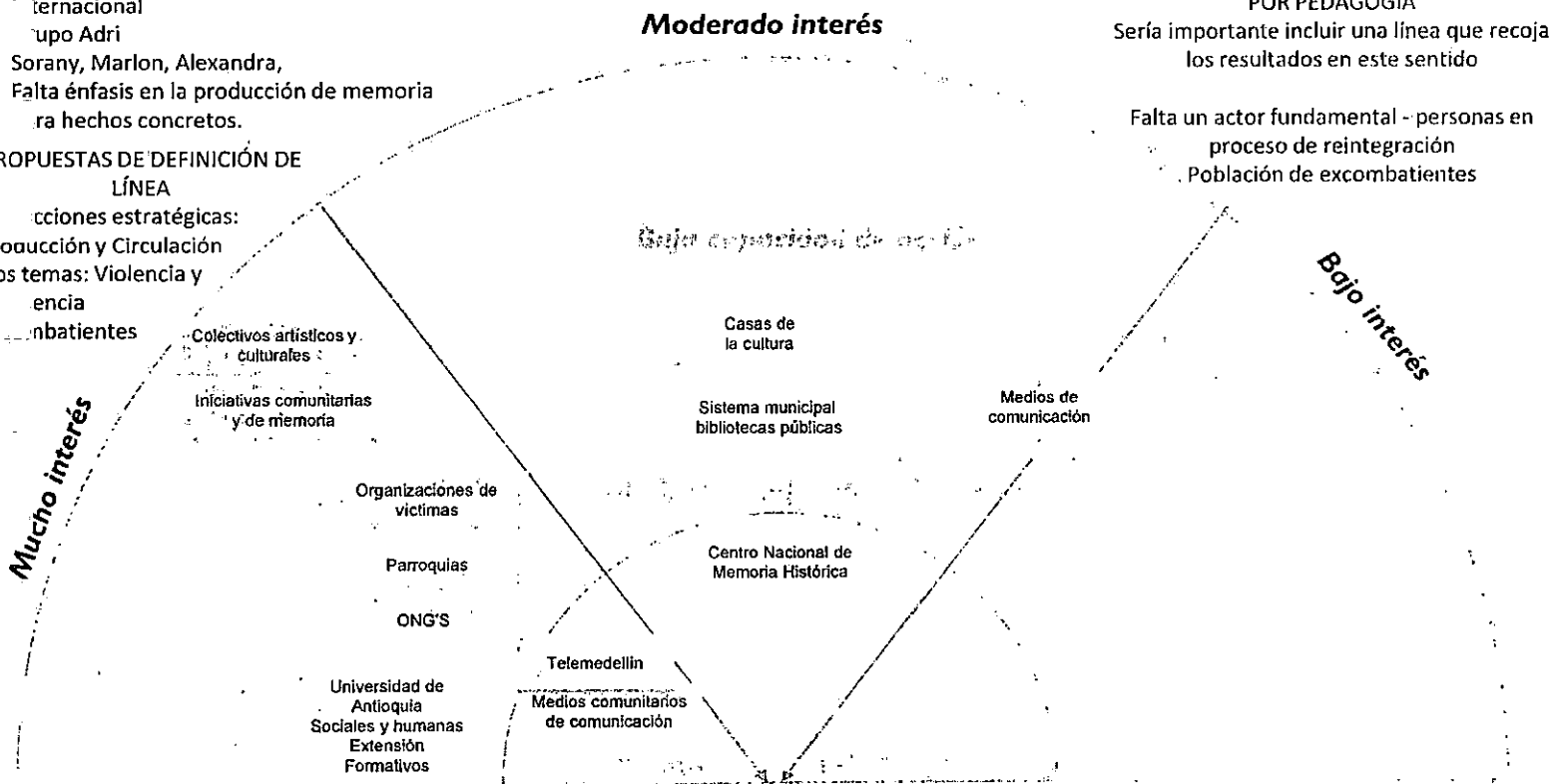
Definiciones estratégicas:

Producción y Circulación

Dos temas: Violencia y

Reintegración

Excombatientes



## Mobilización Social – Actores/Gestores Alianzas y Sociedades

Listado completo de los actores identificados:

Lluvia de orión

Ciudad comuna

Alcaldía - Secretaria de comunicaciones

Gobernación - Secretaria de comunicaciones, Dirección de DDHH, Atención a víctimas

Secretaria de (participación, mujeres, juventud)

Unidad Mpal. de atención a victimas

Facultad de Comunicación U. de A.

Patricia Nieto

CNMH

C. M. paz y reconciliación

Fundación Chasquis

ACI

Agencia básica Comunicaciones)

Tele Medellín/ tele Antioquia/ cosmovisión/ canal "U"/ tele vida

Casa teatro poblado

Voces de paz.- comité pos conflicto

Reconciliación Colombia

Programa Resiliencia Alcaldía de Medellín

Comité asesor MCM

U. de A: Facultades: Ciencias sociales, Ciencias políticas, INER, IEP

EAFIT Humanas

Oficina Alto Comisionado para la Paz

Corporación Región

IPC

Fundación vivir en la finca

QWERTY LTDA

Sistema de bibliotecas públicas

Conciudadanía

Mesa municipal de victimas

Mesa departamental de victimas

Escuela nacional sindical

Unloker

Corporación libertaria

Casa tres patios

Por estos días

Convivamos,

Píchacho con futuro

ACJ

Corpo arte y poesía Prometeo

Sajines (colectivo/ pedagogías Bogotá/ intervención)

Pigmalión

Bernardo toro

Móvice

La UP

Sergio Restrepo

Nicolás Loaiza

Iglesias –pastoral social

Jóvenes por la vida. Secretaria de gobierno

Madres de la candelaria I y II

Centro de innovación del maestro M... A

Taller 7

# Análisis nominal de intereses y capacidad de acción.

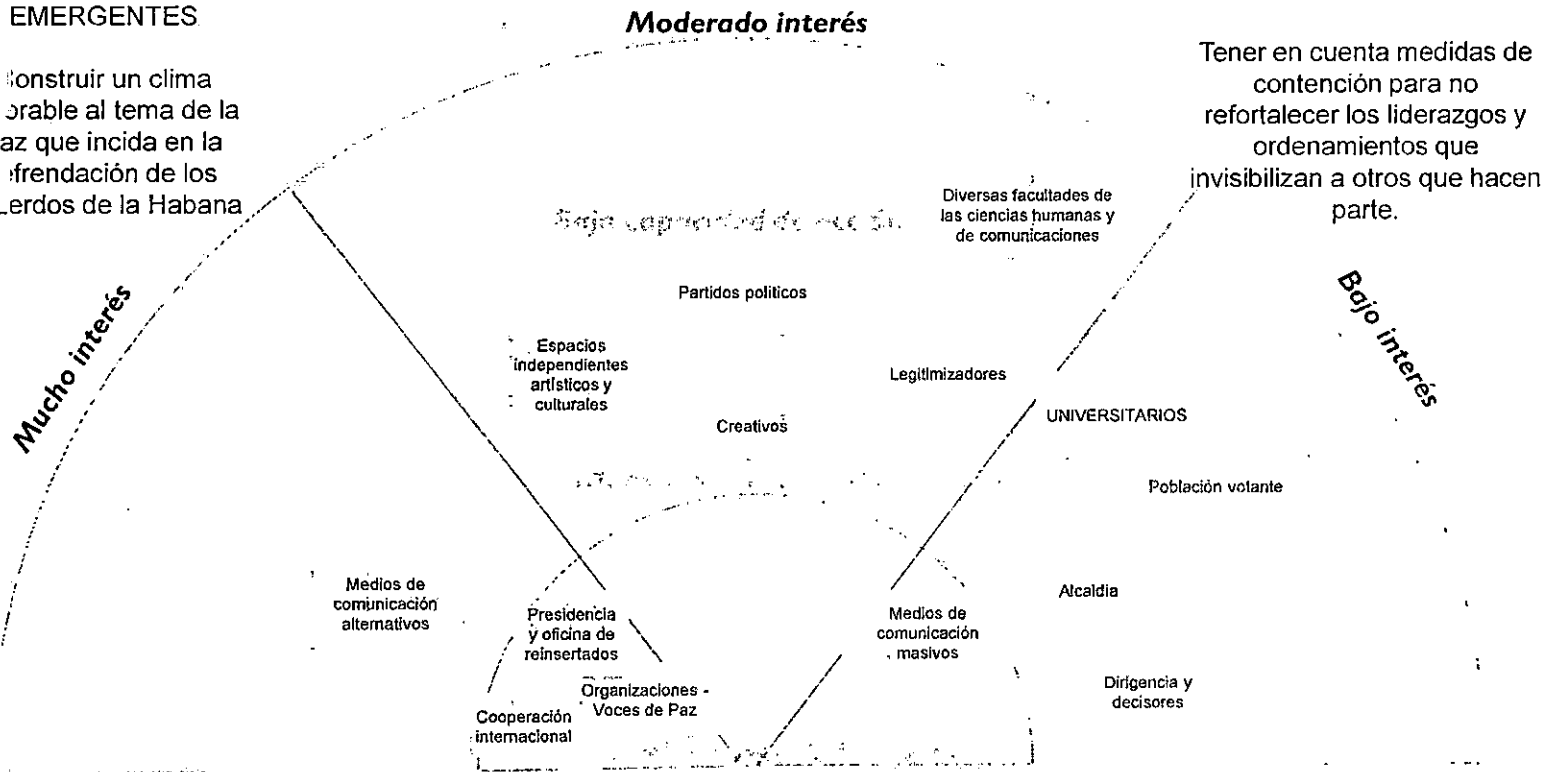
## MOVILIZACIÓN E INCIDENCIA POLÍTICA

### DEFINICIONES EMERGENTES

Construir un clima favorable al tema de la paz que incida en la frenación de los acuerdos de la Habana

### ASUNTOS PENDIENTES

Tener en cuenta medidas de contención para no refortalecer los liderazgos y ordenamientos que invisibilizan a otros que hacen parte.



## Gestión del Conocimiento

### Actores – Actores – Alianzas y Sociedades

Listado completo de los actores identificados:

- Reconciliación Colombia
- Fundación Rockefeller
- CNMH
- Oficina Alto comisionado para la paz
- Proyecto Nacional pos- conflicto
- Corporación región
- IPC
- Lluvia de orión
- Fundación vivir en la finca
- Qwerty Ltda
- Sistema de Bibliotecas Publicas de Medellín
- Con ciudadanía
- Mesa municipal de víctimas
- Mesa departamental de víctimas
- Escuela nacional sindical
- UMARU
- Dirección de DDHH
- UARIV
- Observatorio der seguridad humana Medellín
- ACR
- ITM
- Medios de comunicación (archivos de prensa)
- Rama legislativa
- Personería Medellín
- OIM

# Análisis nominal de intereses y capacidad de acción.

## GESTION DEL CONOCIMIENTO

### DEFINICIONES EMERGENTES

### ÁSUNTOS PENDIENTES

### Moderado interés

Tener en cuenta medidas de contención para no re fortalecer los liderazgos y ordenamientos que invisibiliza a otros que hacen parte. Definir los criterios para la gestión del conocimiento, que el Museo que tenga el control

### Bajo interés

### Muchísimo interés

*República Boliviana de Colombia*

Líderes y liderazgos

Universidades e instituciones de educación

Sistemas de bibliotecas

MUSEO CASA DE LA MEMORIA

Centros de investigación comunitaria

Centro nacional y regionales de memoria histórica

Poblaciones sobre las que se focalizan experiencias específicas de conocimiento

Organizaciones y agencias de cooperación

Redes y sistemas de información

La gestión del conocimiento, no solo los procesos de gestión del conocimiento desde la investigación comunitaria. Nos interesa la IAP, porque genera movilización al mismo tiempo



## Selección de actores y definición de alcances

- Los alcances, son resultados de mediano y corto plazo, que dependen directamente del logro de las expectativas que se tienen con cada actor y se alinean a la definición de los resultados de las líneas.
  - Responden a la pregunta por aquellos logros que se espera consolidar en un periodo de tiempo determinado.
  - Para el ejercicio se privilegió la definición de alcances para un año, según lo esperado para el 2015.
  - La construcción se inició con la escritura de una carta a un aliado y una institución incluida en sociedades y alianzas, por cada una de las líneas.
  - Las cartas realizadas se adjuntan en un archivo anexo.
- Se evaluaron los alcances en tres niveles:
    - Esperados: que dependen de la acción propia
    - Positivas: que implican el compromiso y la transformación de otros, a partir de involucrarlos en las acciones propias
    - Ideal – Interes: se refiere a cambios más amplios, instalados en el tiempo o en el espacio, que dependen de los resultados que las personas o instituciones potencian por sí mismas.
  - Este ejercicio quedó inconcluso, puesto que se dio prioridad a la socialización de los resultados de cada línea.

# Alcances: Producción y circulación de memorias situadas

<p>Reconciliación Colombia (Circulación)</p>	<p><b>Recibe</b> la información sobre la producción de memorias que se realizan con los aliados, (para circularla y divulgarla)</p>	<p>Construcción, producción y circulación conjunta (¿Establecimiento formal de acuerdos?)</p>	<p>Reciben con interés las memorias y las incluyen en sus estrategias de divulgación.</p>
<p>Parroquias – Santa Teresita del Niño Jesús (Producción)</p>	<p><b>Reciben y se interesan en la</b> propuesta del Museo ¿para la construcción de memorias situadas en su territorio?</p>	<p><b>Abren</b> la puerta a los grupos comunitarios, presentan la propuesta y facilitan el acceso del MCM a dichos grupos</p>	<p>Hacen parte de su proyecto parroquial la construcción de memoria, como aporte a la reconciliación nacional Involucran a otras parroquias</p>
<p>UDEA (Producción – Activación )</p>	<p><b>Establece</b> un convenio interinstitucional con el MCM para la gestión de actividades conjuntas Facilita sus espacios para la circulación de contenidos y acciones de activación Apoya los procesos de formación del MCM (Vale la pena decir de qué manera)</p>	<p><b>Proporciona</b> estudiantes para la realización de prácticas (En qué campos?)</p>	<p><b>Articula</b> sus procesos de memoria involucrando al MCM y a sus aliados. (Esto que significa)</p>
<p>Coalición internacional de sitios de consciencia (Circulación – Activación )</p>	<p><b>Incluyen</b> al MCM (En qué o cómo)</p>	<p><b>Establece</b> una rutina de intercambios con el MCM</p>	<p><b>Se activan y circulan</b> las iniciativas y contenidos del MCM en la red Se convierte al MCM en un referente latinoamericano de memoria</p>

# Recomendaciones: Producción y circulación de memorias situadas

	Producción	Circulación	Impacto
<p>Con base en la definición principal de la línea, vale la pena recuperar son quién se produce y para qué se producen las memorias situadas,</p>	<p>Ejemplos: Las víctimas construyen ... Las comunidades desarrollan procesos de memoria histórica Las bibliotecas incluyen activaciones de memoria de las personas de las comunidades vecinas, en su programación Que los vecinos de las comunas xxxxx visiten el MCM</p>	<p>Ejemplos Las víctimas desarrollan habilidades narrativas a través de diversas estéticas... Las comunidades adquieren herramientas de comprensión histórica Las bibliotecas desarrollan colecciones sobre la memoria del barrio, acompañadas por el MCM</p>	<p>Las víctimas resignifican simbólicamente su memoria Las comunidades reconocen el lugar del conflicto y plantean espacios de encuentro alrededor de la memoria del mismo Las bibliotecas potencian el tema de la memoria...</p>
<p>Con quién se circula y para qué se circulan las mismas, De modo que las acciones se centren en actores realmente representativos para el avance en los Alcances propuestos:</p>	<p>Para todas estas acciones se tendría que contar con el esfuerzo del Museo.</p>		
<p>Los grupos de víctimas Las comunidades de barrios determinados Las instituciones que favorecen la circulación de las memorias</p>	<p>Los resultados definirán el foco de los esfuerzos, pueden cambiar de lugar, sobre todo en las dos primeras columnas. Esto significa que pueden ser considerados más o menos parte del rol del museo o parte de las influencias que pretende generar en otros.</p>		

# Alcances: Movilización Social e incidencia política

Actores	Sectores de colaboración	Formas de participación	Temas
Presidencia de la República	Escuche y se comprometa (con qué?)	Asigne uno o varios interlocutores con capacidad de decisión y acción	Priorice este proyecto ante la cooperación internacional y el sector privado. (A qué se refiere éste proyecto?)
Partidos políticos	Reciben y valoran la propuesta del MCM	Se sumen activamente a la ejecución del proyecto (con qué o cómo?)	Lideren una plataforma para la paz, sin consideraciones de partido
Cooperación internacional	Reciben al MCM en la mesa G-24 y acogen la iniciativa	Asignan recursos (para?)	Se suman como actores comprometidos con la difusión y el posicionamiento
Alcaldía de Medellín - Alcalde)	Acuerda una agenda de reuniones con el MCM	Destina recursos (Entiendo que esto ya lo hace, cómo quisieran que fuera?)	Designa interlocutor Designa un equipo (para?)
Creativos	Se comprometen en la construcción de una agenda común (de qué tipo, para u orientada a... ?)	Aportan su trabajo (a qué o para qué?)	Se convierten en un grupo de apoyo del MCM (Apoyo de qué tipo?)
Organizaciones de víctimas	Respondan (de qué manera) inicialmente aquellas comprometidas con la construcción de la paz.	Suman más organizaciones sociales	Lleguen a otros sectores de la población (Sensibilización-Comprensión) (A cuáles sectores y para qué)

## Recomendaciones: Movilización Social e incidencia política

En una estrategia como esta los actores podrían ser agrupados según la intencionalidad de la línea.

Tal vez solo sea necesario hablar de ONG de carácter local, nacional e internacional, en lugar de mencionar a cada uno de ellos.

Tal vez sea más oportuno hablar de medios de comunicación en general, y sólo admitir separaciones por cobertura o alcance. Por ejemplo: territorial: locales vs. nacionales, masivos vs. alternativos

Para definir cualquier nivel de alcance en esta línea es importante limitar las dimensiones de la movilización que se quieren involucrar. Ejemplos de movilización pueden ser:

- La realización u operativización de políticas públicas
- La expresión de voluntades de organizaciones, redes o gremios, alrededor de un tema específico como el posconflicto
- La gestión de recursos y consecución de cooperación técnica para el mantenimiento de los procesos de producción, circulación y gestión del conocimiento
- La apropiación de las personas, comunidades y grupos organizados de la estrategia casa de la Memoria

Ejemplos de dimensiones que pueden ser útiles en la movilización: Lobby y articulación política, Difusión y comunicaciones, Redes y articulación técnica y de conocimiento.

# Alcances: Gestión del conocimiento

MUSEO CASA DE LA  
MEMORIA

Dispone de una propuesta  
para la gestión del  
conocimiento del Museo

Articula y compromete a las  
demás líneas en la gestión del  
conocimiento

Implementa eficaz y  
eficientemente un modelo de  
gestión del conocimiento en  
el MCM

Universidades y centros de  
investigación

Identificar y contactar centros  
de investigación pertinentes,  
Esto responde más a una  
tarea por realizar que a un  
alcance  
Aportan a la línea de gestión  
del conocimiento del MCM

Se articulan

Fortalecen procesos de  
investigación comunitaria en  
la ciudad – en torno al tema  
de la memoria

Líderes y líderes de  
organizaciones comunitarias

Participan en procesos de  
formación en investigación  
comunitaria

Sensibilizar al grupo de líderes  
frente a la importancia de la  
investigación comunitaria  
(Hace referencia a un objetivo  
más que a un alcance)

Construyen recursos y  
discursos comunes desde los  
cuales se potencia la gestión  
del conocimiento de las  
comunidades – con el  
acompañamiento del MCM

## Recomendaciones: Gestión del conocimiento

Si bien el MCM mismo es un actor de la estrategia, a su interior tienen especificidades de roles y alcances, frente a los cuales hay que definir el tipo de conocimiento que se espera, para articularlo a las nociones que quedaron como base para el concepto de la línea.

En vista de que la discusión puso en evidencia que falta conocimiento sobre los actores que generan conocimiento en el tema de la memoria, valdría la pena establecer un alcance en el que estos actores brinden información sobre sus líneas de trabajo y la posible articulación de la casa en ellas, como sondeo de las posibilidades de fortalecimiento técnico y metodológico.

Un ejemplo de lo que sería positivo, es el establecimiento de acuerdos de investigación conjunta, entre los cuales podrían estar algunas de las investigaciones pendientes del MCM.

En esta línea es importante mantener, como dos procesos diferentes, la generación del conocimiento interno que responda al mejoramiento de las habilidades administrativas y gerenciales de I Museo, de aquel conocimiento que se genera a partir y a través de las memorias de la violencia. Para cada uno de ellos se requerirá un alcance propio y, es recomendable, nutrirlos como procesos paralelos no dependientes el uno del otro.

## Logros del taller

Si bien las condiciones del ejercicio en tiempo e intensidad limitaron los alcances propuestos, se puede decir que finalmente se logró identificar aspectos concretos para la operativización de las líneas de acción.

En este sentido los logros del taller se podrían identificar en:

- ▾ Identificación dimensiones precisas de la visión y la misión
- ▾ Aproximación a la definición de tres líneas
- ▾ Visibilización de la necesidad de abordar el tema pedagógico en una línea aparte, no necesariamente para que realice una labora por sí misma, posiblemente su quehacer está más relacionado con el estilo de intervención de Gestión del conocimiento.
- ▾ Realización de reflexiones entorno a los actores y los compromisos esperados de ellos.
- ▾ Identificación de un listado de actores generales y particulares por línea



## Pasos siguientes

- Ajustar los alcances de la línea según la revisión de actores
- Redefinir resultados específicos por línea para el año 2015
- Identificar las brechas entre lo que se tiene actualmente y lo que se espera lograr
- Definir perfiles de proyectos con los cuales se van a alcanzar dichos logros

Este trabajo es una aproximación que da cuenta de los momentos de comprensión actuales en el grupo de trabajo, en la medida en que se van alcanzando aspiraciones y se van consolidando las propuestas como grupo de trabajo, hasta constituirse en metodologías y procesos, vale la pena retomar estos resultados y volverlos a situar espacial y temporalmente.

Visualizado como ejercicio de evaluación y replanificación, se recomienda que sea realizado tanto en versión grupal, con todos los directores o unidades operativas, como en grupos por comisiones temáticas, haciendo énfasis en cada línea. De este modo se puede mantener el interés del grupo en los aspectos generales y no perder de vista las aplicaciones particulares de cada tema. Además, facilita la concentración del análisis y la reflexión frente a, consolidar sus aspectos diferenciales y establecer los puntos de articulación entre ellas.

MUSEO

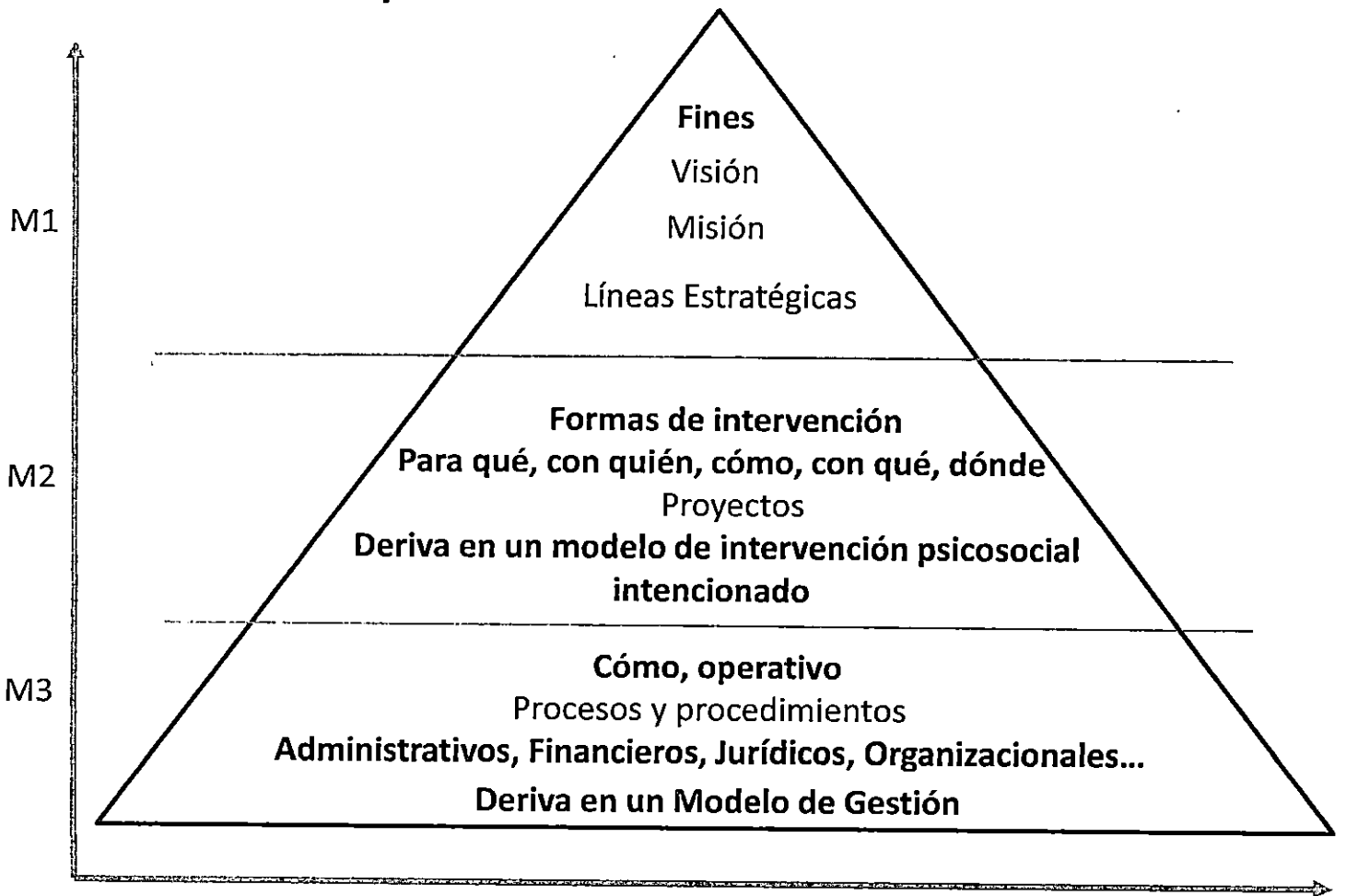
Casa de la Memoria

# **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

EVALUACIÓN CULTITATIVA DE PROYECTOS

Nov 21 de 2014

## ESQUEMA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



M1, M2 y M3 son momentos de la planeación que se deben trabajar simultáneamente

## VISIÓN

El Museo Casa de la Memoria será conocido como:

- Una Casa para el diálogo y la amplificación de las voces de las víctimas en torno a sus memorias.
- Un referente ciudadano incluyente y representativo, para la comprensión del pasado, la transformación cultural de las lógicas de la guerra, como bases para la construcción colectiva de la Paz.
- Un Museo que potencia la Memoria como acción política, reivindicando la necesidad del duelo colectivo, la defensa de los Derechos Humanos y las acciones de reparación simbólica.

## MISIÓN

El Museo Casa de la Memoria es un proyecto político, pedagógico y social, incluyente y representativo, que contribuye a la transformación de las lógicas de la guerra hacia prácticas más civilizadas.

Para ello centra su accionar en:

- La realización de procesos de construcción y circulación de las memorias del conflicto armado, la construcción de expresiones culturales y la realización de conmemoraciones, contribuyendo a la reparación simbólica.
- El diseño de pedagogías para la transformación cultural y social, basadas en metodologías orientadas a la comprensión del conflicto armado, con las cuales, además, se influye en los currículos de las instituciones educativas y las universidades.
- La implementación de estrategias de incidencia política y movilización social, frente a los derechos humanos y las garantías de no repetición.
- La definición e implementación de procesos de gestión del conocimiento, orientados a la circulación y democratización del mismo.

# Producción, circulación y activación de memorias situadas

## Propuesta de síntesis

- El Museo Casa de la Memoria estimula la producción, circulación y activación de las memorias situadas, permitiendo reflexiones sobre las lógicas del conflicto armado, las violencias relacionadas y las resistencias. Para lograrlo:
- Crea constructos de memorias individuales y colectivas, documenta y preserva las memorias de las víctimas y los excombatientes, buscando salidas colectivas a la guerra y promoviendo una sociedad basada en la resolución pacífica de sus conflictos.
- Circula las memorias a través de diferentes medios, para sensibilizar, acercar, movilizar a las víctimas, los excombatientes, la sociedad civil, sus organizaciones y las instituciones, potenciando la interacción y reflexión sobre el conflicto armado y sus violencias.

# Mobilización social y de incidencia política

## Propuesta de síntesis

El Museo Casa de la Memoria involucra y motiva el desencadenamiento colectivo de acciones de visualización, re significación, denuncia, resistencia y solidaridad. Para ello:

- Acciona herramientas pedagógicas, sociales, culturales desde el ejercicio de la memoria, con universitarios, dirigentes, medios de comunicación y organizaciones sociales, empresarios, comerciantes y la sociedad civil, a través de los cuales se generan actores constructores de paz comprometidos, que asumen, aportan y median en la superación del conflicto y las violencias relacionadas.
-

# Gestión del conocimiento

## Propuesta de síntesis

El Museo Casa de la Memoria construye y circula nuevo conocimiento sobre las experiencias y aprendizajes producidos por su áreas, gestores directos, actores involucrados y potenciales, buscando la comprensión del conflicto como medio para la no repetición. Para ello:

- Analiza, sistematiza, conserva, difunde y produce conocimiento sobre la memoria que deviene en patrimonio; con lo cual contribuye a la memoria histórica, aporta a la memoria jurídica y a la comisión de la verdad, para la legitimidad de los relatos y la transformación social.
  - Diseña medios, herramientas y metodologías que posibilitan la creación de conocimientos con los actores y aliados.
  - Establece procesos de seguimiento, evaluación, sistematización y análisis de su conocimiento institucional.
-

MUSEO  
Casa de la Memoria

## PENDIENTES POR CONSTRUIR

Pedagogía  
Modelo de Gestión



**ELEMENTOS POSITIVOS DE LA METODOLOGÍA MAPEO DE ALCANCES PARA EFECTOS DE LA EVALUACIÓN**

**Forma de leer la realidad**

- Reconoce la complejidad de los procesos de desarrollo y el contexto en que estos ocurren
- Define los alcances de los proyectos a partir de la transformación que se espera **concertar y acompañar** en los socios directos (actores o gestores) y con los socios estratégicos. (sociedades o alianzas).
- Construye su esquema de trabajo focalizado sobre la identificación de
  - Los **resultados** a que aspira. Actitudes o comportamientos de los socios directos. Ámbito por fuera de control del Museo (Sería **IDEAL** que...)
  - Las **relaciones o interacciones** que esperamos generar con el socio directo y las que el genera con otros. Ámbito de incidencia política directa e indirecta. (Sería **POSITIVO** que...)
  - Las **acciones** que controla desde el proyecto. (Se **ESPERA** que...)
- Requiere de la participación del personal del programa y de los socios en las fases de planificación, seguimiento y evaluación

## **ALGUNAS CONSIDERACIONES PARA LA LECTURA DE LOS EJERCICIOS DE EVALUACIÓN POR PROYECTOS**

- La metodología propuesta (MAPEO DE ALCANCES) está en proceso de apropiación. Se recomienda flexibilidad en su lectura pues, puede haber impresiones en su construcción.
- Los proyectos no se formularon en el esquema que propone la metodología, no obstante, ello hizo muy rico el ejercicio. (Generó consciencia sobre el fondo y la forma).
- Esta evaluación hace más énfasis en logros cualitativos que cuantitativos. (Los análisis de este último tipo, aún no son homogéneos entre los proyectos).
- El instrumento que se utilizó para la evaluación es apenas uno, de muchos otros que contiene la metodología para la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos

MUSEO  
Casa de la Memoria

**PROYECTO  
MEMORIA JOVEN**

**LOGROS ESPERADOS POR ACTOR**

**DOCENTES**

Que motiven y acompañen a los y las jóvenes de sus I.E. y del entorno para que participen en procesos de incidencia política o de similares características, activando el MCM como un dispositivo pedagógico de ciudad para el cumplimiento de los propósitos académicos, e introyectando los contenidos que se intencionan en el proyecto de Memoria Joven y vincularlos a los ejercicios académicos que lideran en las Instituciones Educativas

**JOVENES ESTUDIANTES**

Que construyan conceptos y reflexiones propias sobre el conflicto armado, sus violencias relacionadas y las causas estructurales. Evidenciar en el desarrollo de las sesiones de trabajo una reflexión sobre las dinámicas propias de su barrio y de la ciudad en relación al conflicto armado, mediante una participación en al menos el 80% de las actividades planeadas

**SE ESPERA QUE** los docentes

Acompañen sus respectivos grupos y participen del proceso activamente, siendo un aliado dentro de la Institución Educativa

Se vinculen al Museo, con al menos 50% de las invitaciones o actividades programadas por éste, pensando en su cualificación en temas relacionados con la paz, la violencia

Se vinculen a la Mesa de la Pedagogía por la memoria u otro proceso del área y aporten a los contenidos del proyecto

**LOGROS ALCANZADOS**

Los docentes se han vinculado de manera interesada al 100% de las actividades programadas, acompañando a sus estudiantes

Han asistido al 100% de las agendas académicas que se han desarrollado en el MCM, a las que han sido convocados

Lo están haciendo de manera permanente pero, aún, a título personal. Se espera institucionalizar su participación

**SERÍA POSITIVO** QUE los docentes

**LOGROS ALCANZADOS**

Propongan la inserción de las actividades propuestas por el MCM en las dinámicas institucionales, por fuera del proyecto

No es tiempo de evaluación

Pongan en práctica los aprendizajes dentro del aula y los puedan cruzar con sus planes de áreas, por fuera del proyecto .

No es tiempo de evaluación

SERÍA **IDEAL** QUE los docentes

**LOGROS ALCANZADOS**

Y sus comunidades educativas  
adquieran mayor interés con  
respecto al tema de la guerra y las  
múltiples violencias

Realicen las devoluciones de los  
aprendizajes y herramientas  
utilizadas en el aula al MCM.

Construyan un menú de recursos  
pedagógicos a partir de las  
experiencias de aprendizaje  
adquiridas en el proceso

No es tiempo de ver resultados en  
ninguno de estos aspectos

**E ESPERA QUE los 75 jóvenes de 3 I.E.**

Participen del 80% de las actividades:  
Etapa formativa: 11 encuentros/I.E.  
Etapa proyectiva: 8 encuentros/I.E.  
planteadas en el marco del proyecto  
de Memoria joven

Diseñen las muestras expositivas  
que corresponden a la etapa  
proyectiva

**LOGROS ALCANZADOS**

Ha habido una participación del  
100% de los jóvenes participantes a  
todos los encuentros

En las 3 sesiones que se han llevado  
a cabo iniciaron la planeación de la  
muestra

**SERÍA POSITIVO QUE los jóvenes**

Logren materializar algunas de sus  
ideas dentro de la institución  
educativa o en su zona de influencia,  
utilizando cualquiera de las  
narrativas.

**LOGROS ALCANZADOS**

Han propuesto actividades a sus  
docentes y han solicitado  
cofinanciación, apoyo técnico y  
espacio con guías al Museo

MUSEO  
Casa de la Memoria

**SERÍA IDEAL QUE los jóvenes**

**LOGROS ALCANZADOS**

Formen una red de jóvenes vinculados a reflexionar sobre los contenidos del proceso de Memoria Joven

Logren modificaciones en los pensum a partir de las expectativas e intereses frente al tema de conflicto armado y memoria y participen en otras experiencias de ciudad

No es tiempo de ver resultados en ninguno de estos aspectos



## APRENDIZAJES ADQUIRIDOS EN EL PROCESO

- La necesidad de alternar el proceso de intervención con grupos de características disimiles: institución educativa privada y pública, proceso por fuera de las instituciones educativas (grupo juvenil, convocatoria, etc.) que permitiera tener mayor lecturas de contexto para el enriquecimiento del proyecto.
- Vincular al proceso de formación otros chicos y chicas que ya han pasado por ejercicios similares permitiendo el efecto de cascada.
- Incidir en los procesos educativos formales del municipio para mayor legitimidad y apoyo al proceso.

MUSEO  
Casa de la Memoria

**PROYECTO:**  
**AGENDA DE DIALOGOS ACADEMIA Y**  
**COMUNIDAD: SEMILLERO DE INVESTIGADORES COMUNITARIOS**

**SE ESPERA QUE LOS 20 líderes**  
comunitarios inscritos al proyecto...

**LOGROS ALCANZADOS**

Se formen, participando mínimo en 8 de las 9 jornadas que compone el semillero de investigación,  
Se certifiquen con la UdeA, como investigadores comunitarios

De los 20 asistentes al semillero, un 75% asiste a todas las sesiones, lo cual significa que la mayoría de los participantes logrará su certificado como investigador

Se motiven y participen con los temas trabajados durante el semillero

Buena participación durante las sesiones del semillero, por parte de la mayoría de los líderes.

M. C. S. F. O.  
Casa de la Memoria

SE **ESPERA** QUE LOS 20 líderes comunitarios inscritos al proyecto...

Conozcan los conceptos transversales del proyecto: Memoria, Resistencia y Seguridad.

Reconozcan los diferentes conocimientos y experiencias entre los líderes del grupo , así como la posibilidad de aplicación de las mismas en otros territorios.

## **LOGROS ALCANZADOS**

Se debe realizar una actividad de control, que permita dar cuenta del reconocimiento de los conceptos. Aún no se ha realizado

Este aspecto tiene una debilidad. El diseño de la metodología no permitió un diálogo entre los diferentes actores (investigadores comunitarios y líderes). Prima la visibilización de las experiencias de los primeros.

SERÍA **POSITIVO** QUE los 20 líderes comunitarios inscritos al proyecto...

Se relacionen con 5 experiencias de memoria, las iniciativas de resistencia y las estrategias de seguridad visibilizadas en el semillero

Logren aprehender de las temáticas y experiencias tratadas los elementos básicos, como el contexto en el que se dan las experiencias; las dificultades en la ejecución y las ventajas en la construcción de tejido social.

## **LOGROS ALCANZADOS**

Hasta la fecha se han visitado 2 de las 5 experiencias, estas son seguridad alimentaria en la Comuna 8 y resistencia de los jóvenes en la Comuna 13.

Sólo se han hecho dos sesiones itinerantes, por tanto muy temprano conocer este resultado, no obstante haber visitado las huertas de la C8 y a los jóvenes de la C13 permite a los líderes conocer maneras de enfrentar la adversidad de personas afectadas por el conflicto y sus propuestas de resistencia y reconstrucción de la memoria

SERÍA **POSITIVO** QUE los 20 líderes comunitarios inscritos al proyecto...

Se apropien de los conceptos de Memoria, Resistencia y Seguridad.  
Apropiación: conocer los conceptos; hacerlos parte de su lenguaje de uso rutinario y realizar acciones desde los conceptos

Crean nuevas relaciones con líderes de otras comunas que facilite el intercambio de saberes y proponga nuevos espacios de diálogo entre líderes

## **LOGROS ALCANZADOS**

Se diseñará un instrumento que permita evaluar la apropiación de estos tres aspectos por parte de los socios en las últimas 3 sesiones. Aún es temprano para saberlo.

Parte de las sesiones se dedica al intercambio de saberes. Se ahondará en identificar cuales de esas relaciones permite un intercambio y la proposición de nuevos espacios.

MUSEO  
Casa de la Memoria

SERÍA **IDEAL** QUE LOS 20 LÍDERES COMUNITARIOS INSCRITOS AL  
PROYECTO...

AÚN NO SE PUEDE EVALUAR

Se conviertan en multiplicadores en  
sus territorios, (comunas 1, 6, 8, 13).

Formen una red de investigadores  
comunitarios que permita expansión  
del modelo

Usen y apliquen los conceptos,  
ejecutando en sus territorios  
acciones a partir de las iniciativas

## **APRENDIZAJES QUE REPORTÓ LA METODOLOGÍA**

La metodología nos permitió identificar los vacíos en la construcción de nuestros proyectos. En este proyecto, dos elementos son fundamentales.

**Las alianzas:** cerciorarse que los aliados correspondan a nuestros interés temáticos mas allá del metodológico. La necesidad de unos acuerdos previos sobre el rol de cada socio.

**Las evaluaciones:** definir desde el inicio del proyecto las herramientas de evaluación.

### **APRENDIZAJES ADQUIRIDOS EN EL PROCESO**

- \* Reconocimiento de iniciativas y organizaciones con quien nos podemos relacionar como socios estratégicos para nuevos proyectos
- \* Reconocimiento de nuevas temáticas ligadas a las nuestras sobre las cuales podríamos profundizar
- \* Modelo de investigación comunitario muy provechoso si se enfoca en nuestras temáticas
- \* Capacidad de incidencia que el MCM puede tener en los territorios por medio de la itinerancia
  - \* Pensar mejor dialogo de saberes

### **SEGÚN APRENDIZAJES, CUÁLES SERÍAN LAS PROYECCIONES A 2015?**

Metodología investigadores comunitarios a reproducir después de haber identificado iniciativas específicas de resistencia y memoria que se puedan visibilizar.



M U S E O  
Casa de la Memoria

**PROYECTO  
ESCUELA DE COMUNICACION COMUNITARIA**

**LOGROS QUE SE ESPERAN DE LOS JÓVENES**

Los jóvenes están participando de movilizaciones sociales para reivindicar la vida, la dignidad, los derechos humanos y el derecho a la ciudad, participan activamente en los círculos de investigación, en la fase de investigación de campo y producción comunicativa, propuesta por el MCM, y logran una buena implementación de las técnicas de la investigación, así como la visibilización de experiencias, iniciativas, procesos de resistencia y movilizaciones.

M U S E O  
Casa de la Memoria

SE **ESPERA** QUE los 30 jóvenes que participan del proyecto...

Adquieran conocimientos y competencias sobre la comunicación comunitaria y nociones de memorias del territorio y de Investigación-acción-participación

Participen activamente en los círculos de investigación y compartan sus conocimientos.

Que implementen los conocimientos y competencias adquiridos construyendo propuestas investigadoras y comunicativas acerca de las memorias del territorio..

Que realicen una investigación sobre memorias de territorio y produzcan un trabajo comunicativo.

## LOGROS ALCANZADOS

Se diseñarán elementos para evaluarlo

La participación en los círculos de investigación fue bastante alta. En la fase de acompañamiento personalizado la participación es buena

**Buena** utilización de las técnicas de la investigación y de la construcción de la propuesta de investigación.

**Poco** uso combinado de los dos temas: memoria y territorio.

Se están realizando las investigaciones y los productos finales: hubo bastante investigación de campo pero poca investigación teórica por parte de la mayoría.

M U S E O  
Casa de la Memoria

**SERÍA POSITIVO** QUE los 30 jóvenes  
que participan del proyecto...

Visibilicen experiencias, iniciativas,  
procesos de resistencia y  
movilizaciones que reivindican la vida,  
la dignidad, los derechos humanos y el  
derecho a la ciudad que ya tienen  
desarrollo en la ciudad

Conformen comunidades de  
aprendizaje en sus territorios y se  
apropien de los medios y de la  
comunicación comunitaria

Se empoderen y participen de  
movilizaciones sociales

### **LOGROS ALCANZADOS**

Se ha logrado en tanto los  
participantes escogieron investigar  
sobre experiencias en desarrollo en la  
ciudad. Algunos se centraron  
específicamente en experiencias que  
acontecen en sus propias  
comunidades. Están trabajando con  
Mujeres de Negro, indígenas y  
mujeres desplazadas

No hay elementos para medirlo

Tiene mayor interés por marchas que  
reivindican sus derechos, como la  
marcha por el agua en la Comuna 8

MUSEO  
Casa de la Memoria

**SERÍA IDEAL** QUE los 30 jóvenes

Sigan siendo comunicadores comunitarios en sus territorios, que cuestionen la inequidad y desigualdad social de los territorios periféricos de Medellín desde una labor investigativa y periodística.

Se vuelvan constructores de territorio, recuperen las memorias de sus territorios, el patrimonio inmaterial de sus comunidades, el conocimiento sociocultural del territorio.

Visibilicen a sus comunidades y fortalezcan sus propuestas, ideas, memorias y resistencias no-violentas.

Generen espacios de participación y movilización desde la investigación comunitaria y produzcan un conocimiento descentralizado.

## **LOGROS ALCANZADOS**

Es muy temprano para saber cada uno de estos aspectos

## APRENDIZAJES ADQUIRIDOS EN EL PROCESO

Hay que integrar mejor el tema de las memorias, que en el discurso de los varios aliados no era siempre valorado o visibilizado, no obstante algunos trabajos aplicados se hicieron sobre memoria del conflicto armado.

El proyecto ha permitido integrar dos cosas muy importantes: la investigación comunitaria y las narrativas gráficas. La investigación y los contenidos sobre memorias de los territorios periféricos de Medellín no se hacen solo desde la institucionalidad, sino más bien son el producto de un diálogo de saberes que permite a jóvenes empoderarse de esas técnicas para crear un conocimiento, desde, para y con las comunidades y visibilizar iniciativas de memoria y resistencia no violenta.

Las narrativas gráficas, además, son herramientas potentes para la difusión del conocimiento creado a varios públicos de la ciudad.

Que cada participante produzca su propio reportaje es muy potente porque permite una verdadera apropiación de los temas y también permite visibilizar iniciativas de las comunidades que a veces el Museo no conoce por no estar en todos los territorios.

La manera de trabajar que propone la Escuela es por ende muy potente, sin embargo falta dar más importancia a los temas discutidos

## **APRENDIZAJES ADQUIRIDOS CON LA METODOLOGÍA**

- Socios estratégicos:  
Temas de interés en común y acuerdos acerca de la ejecución del proyecto
- Diseño de los proyectos y los objetivos:  
Menos ideales y mas pragmáticos
- Cambio en los proyecto:  
Posibilidad de perder potencia y dificultades en la evaluación
- Convocatorias:  
Los proyectos que piden mucho compromiso → riesgo de deserción.

MUSEO  
Casa de la Memoria

**PROYECTO  
MEMORIA EN DIÁLOGO**

**LOGROS ESPERADOS POR ACTOR**

**COMITÉ DIRECTIVO**

**Corporación Picacho con Futuro, Corporación Convivamos, ACJ – YMCA,  
Corpades, Hagalau y Pulp Movies**

Se constituye en un escenario de diálogo, de participación y construcción de estrategias pedagógicas para fortalecer los procesos e iniciativas de memoria histórica. Identificará posibilidades para cualificar la incidencia política de las iniciativas de memoria.

El comité directivo tiene presencia en 4 territorios y esta característica se convierte en una oportunidad que facilita el acercamiento, reconocimiento e interacción con muchos actores que promueven ejercicios de construcción de memoria en los barrios y comunas, en tanto reconocen en cada una de las organizaciones instancias legítimas, portadoras de confianzas y múltiples trayectorias situadas en territorios.

**PROYECTO  
MEMORIA EN DIÁLOGO  
LOGROS ESPERADOS POR ACTOR**

**GRUPOS, COLECTIVOS Y ORGANIZACIONES  
DE LAS COMUNAS, 1, 6, 8 y 13.**

Desde su quehacer aportan a la construcción de memoria, que son portadoras de experiencias, visiones y propuestas sobre lo que significa construir memoria en los territorios y en el marco de un conflicto armado. En el ejercicio se pueden entender como sujetos colectivos fundamentales en la definición de las prácticas organizativas y comunitarias en tanto dinamizan procesos organizativos con componentes pedagógicos interesantes para entender las implicaciones de la formación ciudadana, política y social. Son pequeños nichos que participan de manera continuada, con alto potencial para incidir y proponer en los espacios que construye el Museo con otros.



M U S E O  
Casa de la Memoria

**SE ESPERA QUE** el Comité Directivo

Tenga capacidad de interlocución permanente, con posibilidades de mantenerse activo en los procesos de interacción, diálogo y construcción colectiva que exige el desarrollo del proyecto.

Realice un documental que recoja la experiencia del proceso desde la visión de los participantes

Escriba un texto reflexivo sobre los aprendizajes metodológicos del proceso

**LOGROS ALCANZADOS**

Se inició la construcción de una propuesta pedagógica de continuidad a partir de las propuestas de todos los actores participantes en los 4 territorios.

Se logró un primer acercamiento entre 80 experiencias en los 4 territorios.

Se inició la construcción de una propuesta para realizar 4 muestras de memoria: Ensamblajes de Memoria.

MUSEO  
Casa de la Memoria

**SERÍA POSITIVO** QUE el Comité  
Directivo

Promueva escenarios permanentes de  
encuentro, diálogo y construcción  
colectiva de los actores que podrían  
estar cercanos al proyecto.

Identifique escenarios para la  
incidencia social, política y cultural de  
la memoria

**LOGROS ALCANZADOS**

Se realizará un foro taller el 12 de  
diciembre para reflexionar sobre la  
incidencia y una valoración sobre las  
relaciones.

M U S E O  
Casa de la Memoria

SERÍA **IDEAL** QUE el Comité Directivo

Reconociera a través del proyecto Memorias en diálogo, diferentes experiencias territoriales que construyen Memoria y promuevan la construcción colectiva de escenarios de ciudad, que permitan trascender las acciones micro locales a espacios de interlocución y transformación de ciudad.

Generar vínculos a escala local, departamental, nacional e internacional que permitan entender la incidencia, como una estrategia de proyección, posicionamiento, visibilidad y construcción de vínculos en diferentes escalas, con capacidad de comunicar públicamente las construcciones territoriales de memoria.

MUSEO  
Casa de la Memoria

**SE ESPERA QUE** grupos, colectivos y organizaciones de las comunas, 1, 6, 8 y 13.

Participen de manera continuada en los 5 encuentros planteados por Comuna; motivación y voluntad para construir colectivamente los procesos de memoria que se proponen en el proyecto

Participen con creaciones artísticas que aportan a la construcción de memorias del conflicto y las resistencias

Participen de la publicación electrónica de un e-book como estrategia de sistematización para recoger la experiencia

**LOGROS ALCANZADOS**

Participación activa en los momentos propuestos por el proyecto en cada territorio

No se han logrado acercar tantas experiencias artísticas, como se había previsto en la intencionalidad del proyecto.

Se está elaborando una sistematización y 5 realizaciones audiovisuales.

M U S E O  
Casa de la Memoria

**SERÍA POSITIVO** QUE grupos, colectivos y organizaciones de las comunas, 1, 6, 8 y 13.

Identifiquen estrategias para que sus organizaciones extiendan su red de incidencia por medio el trabajo colaborativo con otras organizaciones

Estimulan a sus comunidades en la generación de iniciativas y se hagan partícipes del reconocimiento a 4 de ellas, propuestas por el proyecto

## **LOGROS ALCANZADOS**

Se plantea una propuesta para realizar encuentros de trabajo colaborativo encaminados a Ensamblar iniciativas de memoria .

Se realizaron 2 encuentros de intercambio entre organizaciones de la comunas 6 y 13 y entre organizaciones de la comuna 1 y 8.

Se cuenta con una propuesta para realizar 4 eventos de promoción de iniciativas de memoria.

MUSEO  
Casa de la Memoria

**SERÍA IDEAL QUE** grupos, colectivos y organizaciones de las comunas, 1, 6, 8 y 13.

Amplíen la comprensión de su contexto y entiendan mejor la relación entre lo que pasa en sus territorios barriales y de comuna y contextos mas amplios de conflicto a nivel regional, nacional y global.

## APRENDIZAJES ADQUIRIDOS EN EL PROCESO

La construcción de memoria es un proceso complejo, vinculante, que implica a su vez una conexión dinámica, consciente e intencionada de las memorias comunitarias, del territorio, organizativa para lograr que la memoria histórica del conflicto armado sea una construcción territorial, que narra el contexto desde la visión de sus habitantes. En este sentido las organizaciones tienen una experiencia en el acto de construir memoria.

Se forma para algo: comprender un contexto, conocer a los otros/as, se forma para incidir, transformar, se forma para generar cualidades en las relaciones. Formar es un acto político, no técnico.

Se requieren múltiples actores en el proceso, específicamente actores del sector académico.

Se requiere generar un lenguaje: capacidades, discurso, comprensión del mundo. Sin palabra no se hace memoria y sin una palabra propia se es receptor pasivo de memoria. Las comunidades necesitan: saber hacer, saber nombrar, saber comprender, saber reflexionar.

## APRENDIZAJES ADQUIRIDOS CON LA METODOLOGÍA

La metodología debe ser flexible, sí es flexible tiene la capacidad de dejarse interpelar por los contextos, situaciones y dinámicas comunitarias.

La metodología es una construcción permanente, trasciende las actividades, los dispositivos y técnicas y se centra en la intención de generen sentidos: discursos, significados, reflexión, activación de la palabra y de la participación.

Es fundamental crear un escenario de creación, reflexión, evaluación y construcción metodológica en los proyectos: el comité pedagógico.



MUSEO  
Casa de la Memoria

**PROYECTO  
NARRATIVAS DE MEMORIA**

**LOGROS ESPERADOS POR ACTOR**

**PÚBLICO EN GENERAL**

Las poblaciones se preocupan por los temas de memoria del conflicto, sobre los que poco han manifestado interés. Se proponen los lenguajes del cine y la música. La familiaridad de ellos, facilita una participación activa en las actividades propuestas, y de esta manera más acercamiento, que el Museo intenta posicionar en la esfera de interés de las poblaciones locales.

**ESCUELAS, COLEGIOS Y  
UNIVERSIDADES**

Contextos como el universitario, permiten la interrelación entre sectores sociales tradicionalmente distantes al conflicto y a su comprensión; con otros mas acostumbrados a participar de estos procesos. La participación activa de las comunidades universitarias locales en las actividades del proyecto, permitirá acercar el tema del conflicto y sus memorias, a estratos más altos

## LOGROS ESPERADOS POR ACTOR

### SECTOR CULTURAL

Si las formas estéticas y los productos culturales que resultan atractivos para este sector, sirven de vehículo para hacer circular relatos asociados con temas de memoria del conflicto, abren puertas para generar discusiones y establecer relaciones con poblaciones, discursos y preocupaciones que eran inalcanzables para el Museo. La participación de éste público en las actividades propuestas por el proyecto permitirá expandir el rango de población afectada por nuestros proyectos.

### ORGANIZACIONES SOCIALES Y DE VÍCTIMAS

Se ha facilitado la comunicación entre organizaciones de víctimas con otros sectores de la población, mediante la diversificación de lenguajes que les permitirá hablar con más públicos.

La participación de las organizaciones sociales y de víctimas en las actividades propuestas por el proyecto, permitirá este intercambio relacionado con la memoria, y la circulación de herramientas audiovisuales y musicales

**SE ESPERA QUE** el público en general

Participe de los video-foros, a las muestras de videoclips, a los conciertos pedagógicos y a los conversatorios como resultado de la convocatoria diseñada desde el proyecto

**LOGROS ALCANZADOS**

Debilidad en la convocatoria inicial. Se hicieron varias adaptaciones a las acciones en comunicaciones que terminaron en la unificación de los planes de comunicaciones de Narrativas de Memoria y de Memorias en Diálogo. La convocatoria mejoró sustancialmente.

**SERÍA POSITIVO QUE** el público en general

no sea objeto de intervención, sino un sujeto que participa activamente.

Poca participación activa en las conversaciones. Dada la dificultad para hablar, se recurrió en momentos a otros lenguajes como el dibujo y la escritura, que permitieron una mayor participación y aporte a las sesiones de foro.

MUSEO  
Casa de la Memoria

SERÍA **IDEAL** QUE el público en general

Desarrolle un interés por entender su contexto y la memoria del conflicto armado, sus violencias y las resistencias que se le han opuesto.

**LOGROS ALCANZADOS**

Se nota mayor apropiación de los espacios del Museo.

Acercarnos a otras iniciativas de ciudad o más amplias como el Festival de Cine de la Comuna 13, *Octubre Azul* o la *muestra Indivisible*, permitieron el acercamiento de otros públicos y a otros territorios

M U S E O  
Casa de la Memoria

**SE ESPERA QUE** escuelas, colegios y universidades

Permitan realizar proyecciones, muestras de videoclips y conversatorios en sus instalaciones

Permitan el acercamiento de públicos afines a los temas tratados a partir de la música y el cine, que están dentro de sus comunidades educativas.

**LOGROS ALCANZADOS**

Se han hecho proyecciones en colegios en Medellín (Festival e cine Comuna 13), Envigado y Ciudad Bolívar, en la Uda, en el ITM, en Bellas Artes, en Uniminuto y aportes en este sentido a las diferentes áreas del MCM

Ha habido presencia en espacios institucionales como la Cátedra Para la Paz en el ITM al cual asistieron unas 200 personas para ver "No hubo tiempo para la tristeza"

MUSEO  
Casa de la Memoria

**SERÍA POSITIVO QUE** escuelas,  
colegios y universidades

Permitan difundir información y comunicar diferentes contenidos referentes al proyecto en sus medios de comunicación radial, escrita y televisiva.

Compartan sus opiniones y perspectivas frente a las resistencias no violentas, o sobre diferentes aspectos del conflicto sociopolítico armado, y posibles salidas

## **LOGROS ALCANZADOS**

Se ha participado en varios espacios mediáticos universitarios:

Emisora U de M - Programa Con Paz; UN Radio y emisora U de A; Canal universitario de televisión-programa en Radio U

Hay una serie de videos cortos con testimonios de la gente asistente a los videoforos en el Museo

<https://www.youtube.com/watch?v=XdMTipY79tc>

y a muestras descentralizadas de videoclips

<https://www.youtube.com/watch?v=jRrTvR7hNk>

que empieza ya a hacer la asociación entre música, audiovisual y memoria

MUSEO  
Casa de la Memoria

**SERÍA IDEAL QUE** escuelas, colegios  
y universidades

Los circuitos universitarios de música y audiovisuales se acerquen al proyecto de Narrativas y propongan trabajo en red alrededor de la música y el audiovisual

**LOGROS ALCANZADOS**

Se han hecho alianzas con cineclubes en la U de A, en Uniminuto, con el cineclub escolar "La Otra Cara" de Ciudad Bolívar, y presentaciones en Bellas Artes, ITM.

M U S E O  
Casa de la Memoria

SE **ESPERA** QUE el sector cultural

Asista a las muestras audiovisuales y musicales, conciertos, y conversatorios programados

**LOGROS ALCANZADOS**

Hay una serie de videos cortos con testimonios de músicos que empiezan ya a hacer la asociación entre música y memoria local

<https://www.youtube.com/watch?v=XLSrjXntDfE>

<https://www.youtube.com/watch?v=gEmYb7Hp4Ns>



MUSEO  
Casa de la Memoria

**SERÍA POSITIVO QUE el sector cultural**

Incluya eventos descentralizados sobre el tema de la memoria, programados por el Museo, en sus actividades y proyectos.

Los nodos permitan la articulación del Museo y su proyecto de Narrativas en su trabajo en red

**LOGROS ALCANZADOS**

Se ha logrado articular algunas acciones descentralizadas del proyecto de Narrativas: concierto pedagógico que se realizó en asocio con el Comité de Memoria de la comuna 13 y en apoyo a las jornadas de conmemoración y repudio a los 12 años de la Operación Orión.

Aún no es tiempo de medirlo

MUSEO  
Casa de la Memoria

**SERÍA IDEAL** QUE el sector cultural

**LOGROS ALCANZADOS**

Se apropie del tema de la memoria y empiece a incluirlo en su programación de manera autónoma y sin necesidad de contar con el concurso del Museo

Aún no es tiempo de evaluar

Que los nodos y redes territoriales se apropien el proyecto y desarrollen sus propios proyectos de memoria musical y audiovisual de sus territorios

Aún no es tiempo de evaluar

MUSEO  
Casa de la Memoria

**SE ESPERA QUE** las organizaciones  
sociales y de víctimas

Asistan a las muestras audiovisuales y  
musicales, conciertos, y  
conversatorios programados

Participen en diálogos con otros  
sectores sociales en las muestras  
audiovisuales y en los eventos  
musicales del proyecto Narrativas  
de Memoria.

**LOGROS ALCANZADOS**

Se han generado espacios de  
encuentro y articulación con el  
proyecto Memorias en Diálogo  
como el de los recorridos que  
cerraron en el Museo con un ritual  
de construcción de un mandala  
colectivo a cargo del colectivo Pulp  
Movies; O como el ritual de  
compartir música de cada unos de  
los territorios

MUSEO  
Casa de la Memoria

**SERÍA POSITIVO QUE** las organizaciones sociales y de víctimas

Incluyan eventos descentralizados sobre el tema de la memoria, programados por el Museo, en sus propias actividades y proyectos

**LOGROS ALCANZADOS**

Tanto la música como los audiovisuales visitaron los cuatro territorios donde se está trabajando Memorias en Diálogo. Festival de Cine de la Comuna 13, Cuadro a Cuadro en Parque Biblioteca España; Proyecciones de Videoclips en las lunadas de Convivamos en el parque de Villa de Guadalupe, Ciudad Frecuencia, en Castilla, y todos propusieron programación en el Museo.

**SERÍA IDEAL QUE** las organizaciones  
sociales y de víctimas

**LOGROS ALCANZADOS**

Se interesen por las posibilidades que ofrecen los lenguajes musicales y audiovisuales para generar opinión alrededor de temas relacionados con la memoria del conflicto, sus violencias y las resistencias no violentas

Aún no se puede evaluar si se quisiera hacerlo

Utilicen contenidos difundidos por el proyecto (como música o producción audiovisual local, nacional o internacional) en sus propios eventos y actividades

Aún no se puede evaluar si se quisiera hacerlo

### APRENDIZAJES ADQUIRIDOS EN EL PROCESO

- Se planearía una forma más integrada de ejecución de ambos proyectos: Memorias en Diálogo y Narrativas de Memoria, con una inclusión más consciente y concertada de los eventos de narrativas en los territorios y con las organizaciones participantes en Memorias en Diálogo.
- Se configurarían unas alianzas más políticas, es decir, las formas de acercamiento a los aliados deben estar más mediadas por intereses políticos que por otras consideraciones más técnicas, como la mera familiaridad con la escena musical o audiovisual local.
- Ligado al apoyo territorial de las organizaciones sociales aliadas de Memorias en Diálogo, deberían concretarse alianzas con colectivas u otras iniciativas en los territorios, afines a los lenguajes musical y audiovisual del proyecto de Narrativas.
- - Incluir otras narrativas, como la literaria y las narrativas del cuerpo (teatro, clown, danza, malabares y circo, etc.).

MUSEO  
Casa de la Memoria

**PROYECTO VISIBILIZACION MCM  
LOGROS ESPERADOS POR ACTOR**

**Centros de Integración  
Barrial y Salas Mi Barrio de  
los Parques Biblioteca**

Que reconozcan y compartan con otras organizaciones de la ciudad, sus luchas de resistencia e iniciativas de memoria, de modo que contribuya a fortalecer las redes entre estos espacios y las demás organizaciones, particularmente con el MCM, asistiendo a las actividades que con frecuencia se llevan a cabo en este espacio.

**Organizaciones sociales y de víctimas y personas con iniciativas de memoria y reconciliación, instituciones u organizaciones públicas y privadas de las Comunas 8, 9, 10 y 13**

Que sean más autónomas en la reclamación de sus derechos, que actúen de manera articulada desde sus procesos, experiencia y trayectoria en los temas de memoria, y que participen y compartan las agendas del MCM no solo con el fin de visibilizar y socializarlo, sino también que ellos tengan un lugar en este espacio y así sea este una oportunidad para ser reconocidas y ser tenidas en cuentas.

MUSEO  
Casa de la Memoria

**SE ESPERA QUE** los Centros de Integración Barrial y Salas Mi Barrio de los Parques Biblioteca

Participen de las actividades que desarrolla el MCM cotidianamente

Den apertura para:

- Realizar un conversatorio en una sala mi barrio de un parque biblioteca.
- Proyectar un ciclo de video documental en un Centro de Integración Barrial
- Realizar una exposición en un centro de Integración Barrial

## **LOGROS ALCANZADOS**

Se visibilizo y se socializo el Museo en la biblioteca la Ladera y en la de San Javier, desde allí se logro generar unas alianzas para ampliar la convocatoria a grupos u organizaciones para que participen de los eventos y exposiciones del Museo.

No se logro conseguir este propósito pues el tiempo solo permitió articular el procesos de visibilización y socialización y no se pudo concretar las demás actividades.



MUSEO  
Casa de la Memoria

**SERÍA POSITIVO QUE** los Centros de Integración Barrial y Salas Mi Barrio de los Parques Biblioteca

Articulen las memorias que se producen en sus territorios con el Museo y generar la posibilidad de un trabajo conjunto

Fortalezcan sus redes para hacer más vigorosa su participación

## **LOGROS ALCANZADOS**

Algunas personas de estos Centros se articularon a procesos sentido académico. Esto permitió a su vez que se conservara este público como un grupo aliado para eventos de participación y foros académicos.

Su articulación en red debilita el proceso cuando son pocas las que participan en vez de ser todas en una misma red, para eso hay que convocarlas a todas en gran medida.

MUSEO  
Casa de la Memoria

SERÍA **IDEAL** QUE usuarios de los Centros de Integración Barrial y Salas Mi Barrio de los Parques Biblioteca

Se articulen al MCM no sólo como visitante de esos Centros o Salas, sino que sea un visitante y un aliado para el Museo Casa de la Memoria en la manera de visibilizarlo y socializarlo.

**LOGROS ALCANZADOS**

Se logró generar una alianza estratégica con la biblioteca la Ladera y con la de San Javier para articular públicos y extender diferentes invitaciones y eventos por parte del Museo Casa de la Memoria.

MUSEO

Casa de la Memoria

**SE ESPERA QUE** 70 organizaciones sociales y de víctimas y personas con iniciativas de memoria y reconciliación, instituciones u organizaciones públicas y privadas de las Comunas 8, 9, 10 y 13.

Visiten el Museo periódicamente y participen de las visitas guiadas a las diferentes salas de las exposiciones del Museo.

Conozcan y se socialicen con el Museo Casa de la Memoria a través de su articulación con el área social

## **LOGROS ALCANZADOS**

Visitaron el MCM, 25 organizaciones de víctimas y que trabajaban mancomunadamente el tema de memoria, se logró que este proyecto de visibilización y socialización fuera un puente entre las organizaciones de Víctimas, Centros de Integración Barrial y Salas Mi Barrio de los Parques Biblioteca

Se articularon 20 organizaciones, se lograron identificar instituciones, organizaciones y personas que trabajan la memoria en la ciudad de Medellín específicamente en las comunas 8, 9, 10, 13. Se consolidaron sus bases de datos

M U S E O  
Casa de la Memoria

**SERÍA POSITIVO QUE 70** organizaciones sociales y de víctimas y personas con iniciativas de memoria y reconciliación, instituciones u organizaciones públicas y privadas de las Comunas 8, 9, 10 y 13

Socialicen sus experiencias a otras organizaciones y se vinculen de manera constructiva a este espacio

## **LOGROS ALCANZADOS**

Además de las 25 organización de Víctimas, se aliaron al proceso 15 líderes de las JAC y 5 líderes de las JAL, esto permitió que las organizaciones se pensaran sobre cómo estaban participando y de qué manera estaban organizadas, pues su participación en los diferentes espacios a los cuales eran invitadas como entidad muchas de ellas no asistían.

M U S E O

## Casa de la Memoria

**SERÍA IDEAL QUE** 70 organizaciones sociales y de víctimas y personas con iniciativas de memoria y reconciliación, instituciones u organizaciones públicas y privadas de las Comunas 8, 9, 10 y 13

Contribuyan a elevar los niveles de conciencia y que facilite cambios positivos para la convivencia, la paz y la reconciliación; una propuesta que logre recoger los intereses, desde el punto de vista de la memoria, de diversos protagonistas del devenir histórico de la ciudad

Logren concitar esfuerzos interrelacionados y complementarios y generen corresponsabilidades; una propuesta que promueva la participación democrática como un derecho-deber, que involucre intereses colectivos. Se trata de definir metas comunes para el logro de objetivos compartidos.

## LOGROS ALCANZADOS

El MCM desde su quehacer empieza a ser conocido por las organizaciones, agremiaciones y colectivos, entre muchos otros, como un lugar que recoge la memoria de las víctimas.

La participación de las organizaciones ha permitido que sean escuchadas y que el MCM conozca lo que piensan y perciben, acerca del tema de la memoria, ha permitido que reconozcan este Museo como un escenario para el diálogo, la negociación y el reconocimiento de las diferencias con miras a un proyecto democrático e incluyente de superación del conflicto armado y propiciador de la convivencia pacífica.

## APRENDIZAJES ADQUIRIDOS EN EL PROCESO

- Establecer relaciones con asociaciones, organizaciones, fundaciones, agremiaciones y colectivos, con miras a su vinculación a las diferentes acciones que adelanta el Museo Casa de la Memoria.
- Posicionar el MCM en la ciudad de Medellín, a través programación extendida y descentralizada en centros barriales y comunales de la ciudad
- Visibilizar iniciativas y proyectos de memoria histórica que puedan articularse y/o vincularse a los procesos desarrollados desde el Museo

## APRENDIZAJES ADQUIRIDOS CON LA METODOLOGÍA

Permitió guiar el proceso indicando qué hacer y cómo actuar cuando se quiere obtener algún tipo de análisis

Permitió observar un problema de una forma total, sistemática, disciplinada.

M U S E O  
Casa de la Memoria

**PROYECTO  
AULA TALLER**

**LOGROS ESPERADOS POR ACTOR**

**DOCENTES**

Que los docentes estén actuando como facilitador de conocimientos sobre el contexto histórico del conflicto armado y reconocimiento de sus consecuencias en el aula de clase. Relacionándose con decisores de los procesos educativos de la ciudad y docentes de instituciones educativas de primaria y básica secundaria.

Haciendo un curso académico con docentes para acercarlos de forma dialógica a conocimientos teóricos y prácticos, que les permitan enriquecer el proceso formativo que lideran. Diseñando estrategias pedagógicas necesarias para generar en ellos mismos, en las instituciones educativas y en los alumnos el compromiso y responsabilidad en la construcción de una convivencia respetuosa de la diferencia y una resolución dialogante de los conflictos y las desigualdades, fundada en una apropiación cotidiana de los derechos humanos.



**SE ESPERA QUE** los docentes

Participen en los dos cursos propuestos sobre: Contexto histórico del conflicto armado, sus consecuencias y estrategias de trabajo en la escuela; Recursos didácticos para abordar el tema de la violencia y la memoria

Conozcan y dialoguen con expertos que desde su experiencia práctica y conceptual, aportan a un acercamiento dinámico y propositivo de los temas tratados en los cursos

**LOGROS ALCANZADOS**

Han participado activamente y proponen que el proceso de formación pueda continuar con una duración mayor en el tiempo

Hubo permanente diálogo con los expertos vinculados al proceso, que más que conocimientos tienen una fuerte experiencia en el trabajo con comunidades

### **SE ESPERA QUE** los docentes

Aporten a diseños de futuros cursos o experiencias pedagógicas que contribuyan a mejorar la experiencia educativa y generación de conciencia y reflexión que se puede generar en los estudiantes sobre el conflicto armado

### **LOGROS ALCANZADOS**

Los docentes aportaron al diseño de futuros cursos y contenidos pedagógicos para docentes en 2015, mediante la participación directa en los cursos y la valoración del curso diseñado para tal efecto

**SERÍA POSITIVO** QUE los docentes

Incluyan en sus planes de trabajo estudiantil los contenidos recibidos en el proceso formativo de Escuelas con Memoria.

Incluyan en sus planes de trabajo estudiantil los contenidos recibidos en el proceso formativo de Escuelas con Memoria.

Se conviertan en multiplicadores de esta experiencia en sus aulas de clase y planteles educativos.

**LOGROS ALCANZADOS**

Los docentes reconocen que el currículo escolar está sobre saturado de proyectos, proponen que la Cátedra de Paz, la cual vincularía los contenidos académicos ofrecidos en este proyecto, sea un trabajo transversal a la malla curricular.

Cuenten con las herramientas, lenguajes y estrategias que permitan potenciar su proceso formativo en los temas trabajados

Necesitan más tiempo y trabajo y proponen que también trabajemos con sus rectores. Solicitan más apoyo del MCM

M U S E O  
Casa de la Memoria

SERÍA **IDEAL** QUE los docentes

Los docentes puedan generar en los estudiantes la sensibilidad y conciencia de su contexto histórico que nos permita apuntar a la construcción de una cultura de Paz desde la escuela.

**LOGROS ALCANZADOS**

No es tiempo de ver resultados en ninguno de estos aspectos

M U S E O  
Casa de la Memoria

# **LECTURAS TRANSVERSALES A LOS PROYECTOS DE ACUERDO A LAS PREGUNTAS REALIZADAS Y ALGUNAS RECOMENDACIONES**

Estructura de la diapositiva que sigue:

a pregunta; la idea fuerza; en rojo la reflexión, nuevas preguntas y/o recomendaciones; respuestas derivadas de cada proyecto. Estas respuestas no pretenden visibilizarse por proyecto.

M U S E O  
Casa de la Memoria

## **QUÉ SE INVENTARON EN EL CAMINO QUE INCIDIÓ POSITIVAMENTE EN LOS RESULTADOS?**

### **EXTENDER LAS RELACIONES PREVISTAS EN EL PROYECTO**

Flexibilidad de los proyectos

Cuidar de construir sentidos a nuevas formas de intervención en el territorio

- Desarrollar acciones en Corregimientos de la ciudad
- Cambiar salidas pedagógicas por intercambio de experiencias, para conocer otros procesos de memoria que se han gestado en territorios y permitir el diálogo con los gestores de los mismos.
- Acercamiento a proyectos territoriales como los festivales de la zona 2 o la conmemoración de los 12 años de la operación Orión, en la comuna 13.
- Mayor articulación de ambos proyectos (Narrativas y Memorias en diálogo) sobre todo del componente audiovisual y comunicativo. Comité pedagógicos
- *Semillero*. Profundizar relación con socio estratégico
- *Escuela de Comunicación*. Profundizar relación con Socio Directo o Gestores

## ¿QUÉ HARÍAN DIFERENTE PARA POTENCIAR RESULTADOS

### TENER EN CUENTA OTROS PÚBLICOS Y OTROS TERRITORIOS

Cuidar de construir sentidos a nuevas formas de intervención en el territorio

Preocupación por la cobertura, por resultados diferentes? Construir la intención

- Generar Museos en los Barrios, hacer memoria en las fronteras de los territorios. Formar multiplicadores de la memoria desde el Museo. Generar un espacio psicosocial y terapéutico (enfoque)
- Tener en cuenta a I.E. privadas, grupos juveniles, otros por fuera de las instituciones educativas. Chicos que ya han pasado por ejercicios similares para tener mayor lecturas de contexto más amplias. Incidir en los procesos educativos formales del municipio para mayor legitimidad y apoyo al proceso.
- Vincular públicos a fines a Narrativas de Memoria al proyecto de Memorias en Diálogo . Incluir otras narrativas, como la literaria y las narrativas del cuerpo (teatro, clown, danza, malabares y circo, etc.).
- Integrar los proyectos de Narrativas y Memorias en Diálogo
- Crear una **relación más estrecha con el socio estratégico.**
- Generar una experiencia formativa sistemática, intensiva
- Integrar mejor el tema de las memorias

## ¿CÓMO SE ARTICULA EL PROYECTO CON LA VISIÓN Y MISIÓN DEL MUSEO?

### FORTALECIMIENTO DE RELACIONES Y REFLEXIONES SOBRE TEMAS DE LA VISIÓN Y MISIÓN

La metodología MA, sirve para saber si el proyecto está más ubicado en el **hacer**; para saber si las acciones que se realizan, tienen en cuenta las **relaciones** con otros; si el proyecto es muy **ideal**, o si tiene un **equilibrio** entre estos tres aspectos

- En la medida en que se establecen relaciones
- Cuando despierta el interés de algunos sectores y personas alrededor del tema de la memoria y actualiza y consolida su participación
- Aporta desde la construcción de escenarios críticos en temas que nos atañen
- Cuando el proyecto se convierte en espacio de reparación simbólica, pero también, de formación política
- Cuando a pesar de tratar la memoria como un tema genérico, al momento de aplicar conocimientos, lo hace sobre experiencias de victimización y/o resistencia en el contexto del conflicto armado
- Cuando las acciones que se desarrollan tienen que ver con “las apuestas políticas para abordar la misión”



MUSEO

Casa de la Memoria

## **¿DE QUÉ SE PIERDE LA CIUDAD SI EL MCM NO HACE LOS PROYECTOS QUE HOY DESARROLLA EN TERRITORIO?**

**Generar redes** cercanas a los territorios y **diferentes maneras de hacer memoria**

- **Espacios de reflexión** y generación de una **memoria participativa**

- **Espacios de difusión** e interés estratégico y político que pueda cobrar la memoria en la relación entre comunidades y entorno.

- Relatos que permiten contextualizar y re-dimensionar la **percepción que las comunidades tienen de sí mismas y de su lugar en el conflicto sociopolítico** armado en Colombia.

Generación de **procesos de formación política** de los líderes comunitarios, con lo cual el Museo dejaría de estar generando una **incidencia política y social** sobre los territorios.

**Potencia frente a los ejercicios de resistencia** y transformación social que desde los jóvenes se gesta, Y posibilidad de generar **mecanismos pedagógicos** con ellos, como potencial para la construcción de ciudad

- Posibilidad de **integrar un saber** (investigación comunitaria sobre memoria) y **una técnica** (narrativas gráficas), integración potente para la difusión del conocimiento creado a varios públicos de la ciudad.

## **QUÉ CAPACIDADES DEBERÍA TENER EL MUSEO U OTROS ACTORES ESTRATÉGICOS, PARA MULTIPLICAR LOS PROYECTOS A UNA ESCALA MAYOR?**

Internas y externas, de forma y de fondo.

Importante construir y/o reconocer la necesidad de instalar la perspectiva política en la selección de socios y en la puesta en marcha de los proyectos, así como la coherencia de cargos vs perfiles

- Capacidad de articular no solo las víctimas sino también los victimarios en un espacio que debe contribuir a esclarecer hechos de la guerra
- Contar con un equipo profesional más amplio que permita el abarcar otros públicos
- Incorporarse a redes con otros, que tenga una legitimidad tal que le permita un poder de convocatoria importante en sus territorios y con capacidad de interpelación política a su contexto y los actores involucrados
- El Museo debe lograr que sus aliados tengan clara la importancia del tema de las memorias y que no la integren de una manera únicamente periférica.
- Que los socios estratégicos cuenten con capacidades de ejecución, administrativas, comunicativas, de planeación y evaluación de los proyectos que ejecutan conjuntamente con el MCM

## RECOMENDACIONES DERIVADAS DE LA METODOLOGÍA

### Para el diseño de los proyectos:

- Construir y **concertar resultados** por socio (estratégico y directo)
- Identificar con **perspectiva política** y con especial **cuidado técnico**, las alianzas y sociedades (actores estratégicos)
- Diseñar las **convocatorias intencionadas** por actor. (Construir estrategias para lograr mayor efectividad)

### Antes de iniciar la ejecución:

- Diseñar pruebas de **línea base cero** de algunos resultados esperados, para ser aplicada antes de iniciar.
- Hacer uso de la **ficha para registrar** los tipos y características de los **relatos** de memoria que se están produciendo

### Para el seguimiento y la evaluación:

- Aplicar las mismas pruebas de línea base, para conocer aprendizajes a adquiridos en el proceso (definir **tiempos-fechas** prudentes de aplicación)
- Diseñar o aplicar instrumento recomendado, (matriz de excel), para hacer seguimiento a las actividades de los proyectos. Generar hábitos (fechas) para hacer este ejercicio sistemáticamente

### Para la sistematización

- Construir sentidos a la misma. (Sería interesante un taller sobre el tema).

## TEMAS EN LOS QUE SERÍA IMPORTANTE PROFUNDIZAR

- Procesos o proyectos a desarrollar por fuera de Medellín. Sería deseable conocer expectativas (con los que conocen el MCM) y concertar resultados esperados con algunos socios (estratégicos y/o directos) de algunas regiones
- Proyectos con victimarios (Con víctimas o solos...)
- Caracterización de las memorias, para que se conviertan en relatos concretos y situados
- Identificación de usos concretos de la memoria. Esclarecimiento de la verdad, entre otros
- Movilización política a gran escala (Menos tiempo y menos recursos)
- Movilización política más transformadora (Más tiempo y más recursos- estos dependen de las alianzas)
- Construir concertadamente y desde la experiencia de cada área, la ruta de intervención en el territorio. Construir **criterios básicos homogéneos de actuación para cada proyecto**. Una tarea clara de lo que debe hacer Gestión del Conocimiento.

MUSEO  
Casa de la Memoria

**MUCHAS GRACIAS!!!**

**LINEAMIENTOS PARA LA GERENCIA POR PROYECTOS**

**PROPUESTA EN CONSIDERACIÓN**

**CONTRATO No. 49934-264  
MIRIAM TAMAYO CÁRDENAS**

**INTRODUCCIÓN**

En este documento se presentan lineamientos de acción conceptuales y metodológicos para llevar a cabo los programas y proyectos que se van derivando de la acción del Museo Casa de la Memoria.

Por supuesto que el marco general para poner en práctica este documento es el Marco Institucional del Museo, documento que se ha venido construyendo de manera colectiva con el equipo y con el apoyo del Comité Asesor. Por lo tanto, este documento no se referirá de manera específica a los principios éticos, enfoques y dimensiones o lugares desde donde el Museo se proyecta para dar cumplimiento a su visión y misión. Cada uno de estos elementos está descrito en dicho marco, el cual ha de servir como referencia para éste.

Es importante traer a colación el sentido del Museo que tiene como reto reconocer y reconstruir la memoria del conflicto armado y violencias relacionadas en la ciudad, el departamento y el país, para lo cual propone que las MEMORIAS se pongan en diálogo, y a través de éste las víctimas puedan develar no sólo los hechos sino aquello que los origina, mediante un trabajo colaborativo con otros en la ciudad. Este ejercicio, exige un proceso de construcción horizontal, mediado por diálogos de saberes, que permitan identificar los hechos memorables que hacen que quienes narran se relacionen de manera más comprometida con lo narrado, pues es allí donde se involucran los sentimientos y afectos que se convierten en motor para la reflexión y la transformación.

Corresponde a los lineamientos para una gerencia por proyectos, trazar un camino que permita construir, a partir de los sentidos (Visión, Misión, Objetivos y Líneas Estratégicas del Museo), los resultados que se espera alcanzar en un tiempo determinado. A partir de ellos, identificar el tipo de relaciones e interacciones que han de establecerse en el proceso con los socios directos y estratégicos y con la ciudad en general.

Conviene a este ejercicio, identificar los roles de cada uno de los actores y su gobernabilidad en la tarea de aportar al cumplimiento de la visión y en cómo, desde su lugar, pueden materializar acciones concretas desde la misión para que las aspiraciones se conviertan en una realidad.

## I. **LA RUTA**, o el camino para explorar los desafíos del Museo

El Museo ha reflexionado, seguramente no lo suficiente, por ser esta una experiencia inédita, sobre cómo llevar a cabo su misión, como el camino más próximo para ir convirtiendo en realidad su aspiración máxima, que es la de construir un horizonte de paz y reconciliación, expresada en la visión.

En este proceso de reflexión ha venido identificando los sujetos con los que debe trabajar, los territorios donde debe situar su acción y los enfoques con los que debe abordar cualquier ejercicio que se plantee y, de este modo, ir alcanzando su gran desafío...transformar las lógicas de la guerra hacia otras que permitan visibilizar y dignificar a las víctimas, acercando de manera más responsable a la sociedad en general.

En un ejercicio reciente, que orienta la acción de cara a estos tres elementos, -sujetos, territorios y enfoques-, el equipo del Museo ha identificado las líneas estratégicas que le darán FOCO a la acción de la institución, esas líneas son:

- Producción, circulación y activación de las memorias situadas
- Movilización social y política de los actores comprometidos que construyen y median en la superación del conflicto y violencias relacionadas
- Gestión de conocimiento colectivo, o de la memoria, que deviene en patrimonio

Estas líneas han de constituirse en el referente obligado para diseñar los programas y proyectos y, a través de ellas, definir los desafíos o alcances de la tarea del Museo en un período determinado, es decir, son las que nos permitirán construir los indicadores o resultados esperados, que definan la magnitud de la acción en territorio, para comprender y transformar..., mediante los ejercicios de memoria.

La magnitud de esta acción exige preguntarse qué vamos a trabajar, para lograr qué, -temas y resultados concretos-; con quiénes vamos a trabajar -los sujetos con sus diferentes roles-; dónde vamos a trabajar -diferentes territorios o comunas-; cómo, en cuánto tiempo y con qué recursos.

## II. **DESARROLLANDO LA RUTA**, una aproximación a las tareas que debe emprender el MCM

El Museo Casa de la Memoria como *establecimiento público*, ha de llevar a cabo tareas históricas de carácter político, social y cultural, que le imponen retos de gran responsabilidad, entre ellos, el deber de memoria, preservación y circulación de la misma y la movilización de la sociedad toda, acciones que responden a su aspiración máxima de construir caminos de reconciliación de cara a una paz estable y duradera.

## El Deber de Memoria y su marco jurídico.

Corresponde a la línea estratégica, *Producción, circulación y activación de las memorias situadas*

Ley No. 975 de julio 25 de 2005 de Justicia y Paz, en su artículo 8° sobre el DERECHO A LA REPARACIÓN, señala entre otros aspectos, que el derecho a la "reparación simbólica" se entiende como toda prestación realizada a favor de las víctimas o de la comunidad en general que tienda a asegurar, entre otras, la preservación de la memoria histórica...<sup>1</sup>, definición que ratifica el artículo 141 de la ley 1448 de 2011.

La misma ley en su artículo 56, hace referencia al *Deber de Memoria*, artículo que reza así: El conocimiento de la historia de las causas, desarrollos y consecuencias de la acción de los grupos armados al margen de la ley deberá ser mantenido mediante procedimientos adecuados, en cumplimiento del deber a la preservación de la memoria histórica que corresponde al Estado.

Por su parte, la Ley No. 1408 de 2010, en su artículo 14 reconoce el *derecho a la memoria*, por la cual se rinde homenaje a las víctimas del delito de desaparición forzada, regula la creación de lugares de la memoria y adopta varias medidas de conmemoración<sup>2</sup>. En esta ley se nombra a la memoria como un derecho tan importante como el de la verdad y el de la vida.

De otro lado, el artículo 143 de la ley 1448 de 2011 señala que "...el Deber de Memoria del Estado se traduce en propiciar las garantías y condiciones necesarias para que la sociedad, a través de sus diferentes expresiones tales como víctimas, academia, centros de pensamiento, organizaciones sociales, organizaciones de víctimas y de derechos humanos, así como los organismos del Estado que cuenten con competencia, autonomía y recursos, puedan avanzar en ejercicios de reconstrucción de memoria como aporte a la realización del derecho a la verdad del que son titulares las víctimas y la sociedad en su conjunto"<sup>3</sup>.

En este ejercicio de producción de memoria han de constituirse como asuntos relevantes, para lograr medidas de satisfacción adecuadas respecto de la reparación de las víctimas, su participación activa durante todo el proceso, y la potencia simbólica que se le imprima a los resultados que de él se deriven.

### *La Reparación Simbólica*

Será Museografía en el proceso de recircular las memorias, quien considere el alcance de tal significación pues, lo que se acuerde realizar en este sentido, hará parte del patrimonio cultural de las víctimas y de la ciudad en general.

Trabajar por ejemplo con los victimarios, no sólo con las víctimas, ha sido un propósito del Museo y el arte podrá ser el medio para que los responsables de hechos victimizantes, hagan saber su verdad. Una será en los estrados judiciales, (no corresponde al Museo), otra puede ser la

<sup>1</sup> Ley No. 975 de 2005 por la cual se dictan disposiciones para la reincorporación de miembros de Grupos Armados Organizados al Margen de la Ley, que contribuyan de manera efectiva a la consecución de la Paz Nacional y se dictan otras disposiciones para Acuerdos Humanitarios. Congreso de la República. Artículos 8 y 56.

<sup>2</sup> Ley No. 1408 de 2010 por la cual se rinde Homenaje a las Víctimas del Delito de Desaparición Forzada y se dictan medidas para su localización e Identificación. Congreso de la República de Colombia, 20 de agosto de 2010. Artículo 14.

<sup>3</sup> LEY 1448 DE 2011, "Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones". Artículos 143 y 145.



aceptación de hechos y perdón público, quizá, mediante una representación simbólica que permita dignificar a las víctimas, particularmente porque visibilizan de manera concreta, daños producidos a víctimas también concretas.

En este orden de ideas, el arte ha de cumplir un rol sanador con las víctimas, de un lado, el de reparar y dignificar su dolor; y de otro, resignificar los ámbitos o contextos de convivencia anterior a la victimización, como lo hiciera el laboratorio y posterior exposición de Des Apariciones. Si ambos aspectos se construyen de manera colectiva con las víctimas, (saber de ellas -colectivos de víctimas- cómo se pueden sentir reparadas de mejor manera), podrán, después de soportar dolores inenarrables, constituirse en una fuerza potente para construir caminos de reconciliación.

Es lo que se podría hacer con el proyecto de Maletas de nuestra historia, Historia de organizaciones de víctimas del conflicto armado en Antioquia con las organizaciones de víctimas, que además de caracterizar a estos grupos y reconocerlos desde su experiencia, puedan participar activamente con el Museo en acciones concretas de reparación simbólica a hechos victimizantes que hayan sufrido. Son las víctimas las que desde su voz podrían dar pistas de cómo el Museo puede seguir jugando este rol que las representa en su dolor.

#### *Un ejercicio concreto del Deber de Memoria*

El ejercicio del *Basta ya! Colombia: Memorias de Guerra y Dignidad*, liderado por el Centro Nacional de Memoria Histórica, -CNMH-, ha abierto un camino importante para ir esclareciendo las lógicas de una guerra en todo el territorio colombiano, que se evidencia como proyecto deliberado por instancias legales e ilegales, como deliberada ha sido la manera fragmentada y deshilvanada la historia que hasta hoy se ha contado al país.

Un ejercicio de igual magnitud, con algunas variantes que requerirá la complejidad y lo sui generis del conflicto en Antioquia y Medellín, será un gran reto para el Museo y los actores que se vinculen al ejercicio, no para construir un único relato pero, sí para tejer las partes de muchas piezas que aún están sueltas y que permitirán reescribir *las historias* de la ciudad, el departamento y el país, atravesado por toda clase de conflictos, armados y no armados, que se han tramitado y aún se tramitan de manera poco civilizada.

#### **Las conmemoraciones, o hitos de ciudad**

Corresponde a la línea estratégica, *Producción, circulación y activación de las memorias situadas*

En el marco de la producción de las memorias, el MCM tiene una función fundamental para complementar la reparación simbólica a las víctimas que tiene que ver con las conmemoraciones a que hace referencia los artículos 13 y 14 de la ley 1408 de 2010. Las conmemoraciones al Detenido Desaparecido y el día Internacional de los Desaparecidos. Señala la ley en este artículo, entre otros aspectos, que...

*Los establecimientos educativos públicos y privados y las autoridades nacionales, departamentales y municipales rendirán homenaje a estas víctimas...con la realización de foros, conferencias, talleres y jornadas de reflexión referentes al derecho a la memoria, a la verdad, a la vida y al respeto por los derechos humanos.*

Serán también otros hitos de ciudad los que de manera permanente el MCM trabajará en función de contribuir a la reparación de las víctimas. Fechas como la Semana de la Memoria, Ssemana por los Derechos Humanos, entre otras fechas. Conviene a este ejercicio que desarrolla el Museo mantener el interés por una participación activa de las víctimas que harán que estos ejercicios respondan con pertinencia a sus necesidades, sin olvidar cómo estos ejercicios se cruzan con diferentes grupos sociales.

### **La preservación de la memoria histórica**

Corresponde a la línea estratégica, *Gestión de conocimiento colectivo, o de la memoria que deviene en patrimonio*

Si bien el Centro de Memoria Histórica, según la ley 1448 de 2011, le corresponde, mediante el Programa de Derechos Humanos y Memoria Histórica, cumplir con funciones de acopio, preservación y custodia de los materiales que recoja o de manera voluntaria sean entregados por personas naturales o jurídicas sobre violaciones de los Derechos Humanos, otras instancias como el Museo podrán cumplir esta labor, de hecho la contempla en su agenda, y que iría mucho más allá de preservar y custodiar. Tendrá que ver con la vitalidad y movilidad que se le otorgue al Centro de Recursos para la Activación de la Memoria -CRAM-. Este espacio en el Museo, adquiere una función importante toda vez que su rol estará orientado a una organización meticulosa de la información que se recoja, de modo que garantice la NO banalización de dicha información pues, con ella se podrá reescribir la historia del Departamento y la Ciudad. Será una plataforma para activar los procesos pedagógicos orientados a fortalecer el proceso de comprensión del conflicto armado y violencias relacionadas, será el ejercicio de circulación a través del cual se permita a la ciudadanía contar con otras versiones de lo que ha sido el conflicto en este territorio y poder mirarlo de cara al futuro con mayores elementos de juicio.

El CRAM consolidará el esfuerzo por reconstruir la memoria colectiva que tendrá como fin no sólo construir un archivo con información relevante, sino y sobre todo, rescatar del patrimonio cultural aquello que los colectivos de víctimas resignifican, y que lo representan ante otros, como una identidad colectiva vulnerada. Lo que hace la Sala Central con la obra de *Ausencias*, entre otras representaciones de esta naturaleza. También lo que con esfuerzo han compilado muchas instituciones y que algunas de ellas han donado al Museo su propio patrimonio. Es una responsabilidad enorme de esta instancia dar los usos a la memoria, tantos como sea posible.

No sólo lo que el CRAM reciba, ordene y circule de manera pedagógica será el patrimonio relevante del Museo, también lo serán sus exposiciones, es decir, en este Centro y en el Museo, ha de reconocerse el patrimonio material y particularmente el patrimonio inmaterial que dará cuenta de las vulneraciones al mismo, lo que ayudará a reconstruir identidades en el territorio, entre otros aspectos.

### **Participación de la sociedad civil y la empresa privada**

Corresponde a la línea estratégica, *La movilización social y política de los actores comprometidos que construyen y median en la superación del conflicto y violencias relacionadas*

El Artículo 33 de la ley 1448 de 2011, propende por la participación de la sociedad civil y la empresa privada, entendiendo que la materialización de los derechos de las víctimas, especialmente a la reparación, deben involucrar al Estado, la sociedad civil y el sector privado. Para el efecto, el Museo Casa de la Memoria ha venido construyendo espacios de participación activa como el de la Mesa Interinstitucional: Voces de Paz, que busca aunar esfuerzos para lograr con mayor eficiencia la implementación de políticas de orden nacional, departamental y local en aras de construir caminos de reconciliación en Antioquia y Medellín en el marco de un proceso de reconciliación nacional.

Han de ser también acciones de movilización ciudadana todas las agendas académicas y culturales que se deriven de los proyectos que desarrolle el Museo, tanto expositivos como aquellos que se llevan a cabo en territorio, como los que hacen mención los artículos 13 y 14 de la ley 1408 de 2010, arriba señalada, es decir, un proceso de pedagogía continuo que instale en la sociedad la necesidad del cambio.

Serán necesarias las alianzas público – privadas, nacionales e internacionales, que se lleven a cabo para materializar estas movilizaciones pues, la sociedad en su conjunto debe acercarse a este ejercicio político de entendimiento sobre las afectaciones a la cultura, producto de las lógicas guerreristas que se han naturalizado en el país, con características muy particulares y complejas en Antioquia y Medellín.

Será la pedagogía y la comunicación, las estrategias que deben ir al centro de este proceso pues, es uno de convencimiento y de persuasión dirigido a todas las capas sociales, que permita incidir en la transformación. Cualquier esfuerzo que se haga, debe ir orientado a encontrar las organizaciones con mayor legitimidad y las herramientas con mayor potencia para lograr semejante reto.

### III. **ALGUNAS CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS,** un acercamiento a la operatividad del ejercicio

Reflexionar sobre los resultados esperados pasando para cada uno de los temas, exige un orden, quizá una mezcla de metodologías, en todo caso, una decisión que permita identificar con claridad cada proceso, cada actor, cada rol. Aquí se propone un camino para llevar a cabo temas gruesos que han de concretarse en programas y/o proyectos, en el que se propone identificar los sujetos, los territorios y, los contextos y coyunturas, referentes éstos últimos para diseñar los programas y proyectos.

#### **Los sujetos**

Hay dos tipos de sujetos o actores con los que *trabajará* el Museo a saber:

- Las *comunidades de interés*, -Socios Directos-, quienes ayudaran a movilizar la visión del Museo. El Museo acordará con ellos los *cambios deseados* que quieren se produzcan en sus organizaciones, instituciones o territorios. Eventualmente algunos Socios Directos son a la vez Socios Estratégicos.

- Las organizaciones de apoyo, públicas y/o privadas, -Socios Estratégicos-, que acompañan y ayudan a potenciar la acción del Museo. Generalmente son organizaciones que trabajan por el mismo objetivo y apoyan con conocimiento y/o recursos.

#### *Comunidades de interés -SOCIOS DIRECTOS-*

Socio Directo es el aquel en el que pretendemos, de manera concertada, producir una variación en su quehacer, respecto del conflicto, lo cual incidirá de manera directa en el cumplimiento de la Visión del MCM.

Cada ejercicio que emprende el Museo, se ve abocado a la tarea de preguntarse cómo *construir los cambios*, que desde el ejercicio de memoria se pueden hacer en la ciudad y en la sociedad, cómo, para cumplir este reto se puede hacer partícipe a los de a pie, a los empresarios, a las víctimas, organizadas y no organizadas, a los jóvenes, a la academia, a los maestros de colegios públicos y privados, a la familia, a la iglesia, al gobierno, a los organismos de justicia, a los actores ilegales que ahora son reinsertados o desmovilizados, a todos en una sola voz por la verdad, para producir dichas variaciones.

Por tanto, en este camino que empieza a trazar el Museo, se constituye como un punto de partida vital, la identificación de "comunidades de interés", que han de convertirse en nuestros SOCIOS DIRECTOS, quienes contribuirán a la transformación, es decir, a proyectar y potenciar el trabajo que se propone la Visión... *El Museo Casa de la Memoria será un lugar abierto y en permanente diálogo con la ciudad, a través del cual se contribuya de manera significativa - desde escenarios educativos, culturales, investigativos, de divulgación, movilización, reflexión y debate; y desde dimensiones simbólicas, morales y subjetivas - a la no repetición, y al respeto y valoración de la vida, como principios fundamentales que ayuden a configurar un horizonte de paz y reconciliación*, mediante la participación activa en los procesos de cambio que se propongan desde el Museo o desde otros lugares que se acuerden, a través de programas y/o proyectos particulares.

Socios Directos pueden ser grupos de docentes de colegios y universidades públicas y privadas; niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos -estudiantes de diferentes estratos-; grupos de víctimas, organizadas y no organizadas; grupos de empresarios, entre otros actores. Este será un ejercicio gradual que tomará mucho tiempo.

Lo importante en este proceso es poder identificar claramente los alcances esperados en los socios y en el territorio y de esos alcances, determinar cuáles son aspiraciones *reales* (ámbito de control u operacional del Museo), cuáles cambios serían *positivos* producir en los socios (ámbito de incidencia política directa e indirecta -relaciones e interacciones) y cuáles serían cambios *ideales* (ámbito de interés - cambios culturales, es decir, impactos).

Algunos de estos Socios Directos pueden al a vez ser Socios Estratégicos como se explica en el ítem siguiente.

#### *Las organizaciones de apoyo -SOCIOS ESTRATÉGICOS-*

Socio Estratégico es el aquel que por su experiencia y conocimiento en el tema, -comparte objetivos con el MCM-, o por su capacidad financiera, o ambas, pueden contribuir al cumplimiento de la Misión del Museo Casa de la Memoria.

En el desarrollo del ejercicio de reconocer y construir la memoria del conflicto armado y violencias relacionadas, el Museo debe realizar unas tareas internas, proyectadas hacia afuera que como organización, deben garantizar el cumplimiento de la Visión. Para lograrlo, es importante que cuente con las organizaciones, empresas, entidades públicas o privadas, entre otros actores, que comparten o tiene interés en el cumplimiento de sus propósitos, como de hecho lo hace ahora.

Existen algunas organizaciones, por ejemplo con las que se trabaja hoy en el Museo desde la Direcciones de Cultura y Pedagogía que, siendo socios estratégicos, por su legitimidad en el territorio y conocimiento en el tema, podrían hacerse socios directos en algunos aspectos que quisieran cambiar para mejorar su acción en territorio, por ejemplo, en aspectos de carácter administrativo, organizacional, comunicacional, entre otros. Esto requiere el diseño de acciones concretas en el marco de los proyectos en los que trabajan para que ese cambio se produzca. Es un proceso gradual de fortalecimiento de las organizaciones, o bien, se pueden diseñar proyectos específicos para estos temas, es decir, hacer escuela previa con cierto tipo de organizaciones para que adquieran más solvencia a la hora de participar en procesos con el Museo.

Por ejemplo, ha de ser importante saber, qué tiempo trabaja un actor-organización en territorio, cómo se puede identificar su incidencia o influencia; cuándo un grupo de aliados debe agruparse con otros grupos de aliados; cuándo deben separarse; cuándo las diferentes organizaciones de socios que participan activamente, pueden constituirse en un aliado efectivo que trabaja por un objetivo común que contribuye de manera más decidida a la movilización social, desde los ejercicios que propone y en los que participa el Museo Casa de la Memoria.

Con estos socios se pueden emprender procesos de *investigación colaborativa* en el territorio sobre los asuntos relevantes, tal como se desarrollan los proyectos que hoy se llevan a cabo. Son Socios que en este terreno tienen legitimidad. Aunque no en todos los casos, son organizaciones de víctimas que, desde sus prácticas cotidianas, pueden potenciar la Misión del Museo en clave de reconocer y reconstruir la memoria de lo que nos ha pasado. A su vez, las redes a las que pertenecen y el trabajo en y con ellas, -circuitos políticos-, pueden multiplicar los efectos de la visibilización de la *memoria*, como conocimiento y como ejercicio de hacer consciencia de esa historia, aun escribiéndose, que ha afectado y sigue afectando, tan profundamente a la cultura.

Hablar de los Socios Estratégicos, le plantea al Museo establecer relaciones con pares para diseñar conjuntamente con ellos un modelo de trabajo colaborativo con una perspectiva política en la que

se reconozcan sus intereses actuales, acciones y proyectos en los que trabajan, sus recursos, valores y compromisos que los actores expresan frente a situaciones reales, su influencia, autoridad, capacidad y poder en el territorio, sus oponentes o aliados tanto actuales como posibles. Este análisis, exhorta a la reflexión social y a una indagación que refleje el conocimiento de contextos particulares, sobre todo del conflicto. Se trata de encontrar la posibilidad de construir conjuntamente los desafíos del Museo, según los intereses de cada uno, mediante un uso cooperativo de los recursos, posiciones y valores con que cuentan todas las partes. Es un ejercicio que requiere poner las reglas de juego sobre la mesa desde el inicio para conocer claramente los roles de cada actor que participe en un proceso particular con el MCM.

Proponer con estos socios un trabajo de *movilización para la acción colectiva*, requiere definir claramente en que consiste el *juego social y político* en el territorio, las consecuencias que este podría acarrear, el tipo de responsabilidades que se derivan del ejercicio, entre otros aspectos, muy especialmente si se trata de la memoria del conflicto armado en la ciudad y el departamento.

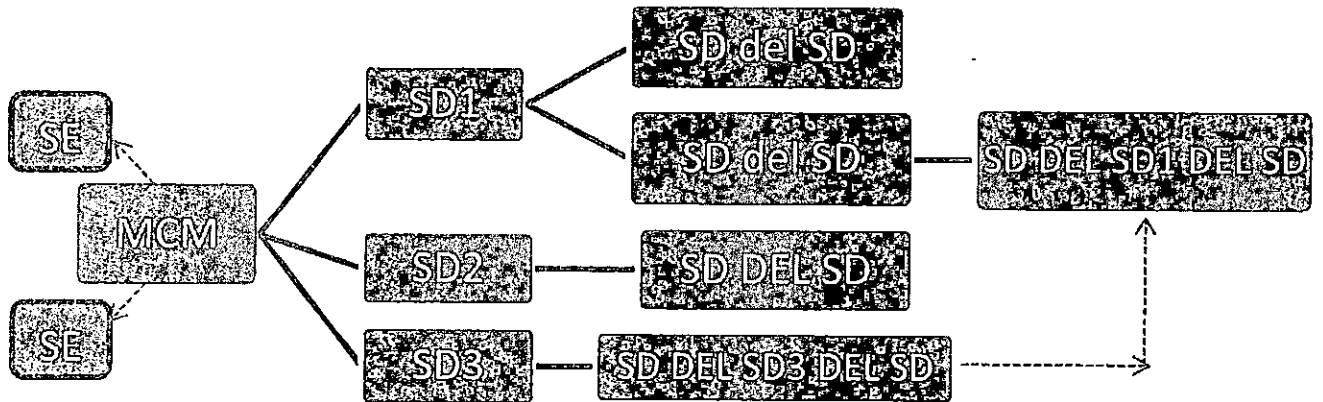
El trabajo horizontal ha de ser el criterio político más importante. Este trabajo, demanda el uso de herramientas claras para la identificación y diferenciación de roles de cada actor u organización, de sus límites y condiciones, de expectativas e incidencias con la propia investigación o acción en territorio. No es interés del Museo producir ningún cambio en este tipo de socios. Generalmente son los que están siendo parte de la Mesa Interinstitucional: Voces de Paz, un espacio de articulación para potenciar acciones en territorio. O los que hacen parte del Comité Asesor que ayudan a construir rutas para direccionar la tarea del MCM. Generalmente aportan conocimiento desde su experiencia, aportan recursos y tiempo, particularmente cuando solidariamente acompañan al Museo en el desarrollo de sus labores.

Para alcanzar un trabajo sistemático y ordenando, el Museo se debe dar a la tarea de identificar y organizar unas bases de datos, no solo que permitan la manera de contactarnos (teléfonos, direcciones, ubicación, etc), sino que suministre información cualificada de lo que son y les interesa a los posibles aliados que se identifiquen. De sus circuitos políticos con los que tejen relaciones y de sus ámbitos de interés dentro del contexto que se mueven.

Por ejemplo, y haciendo referencia a otro tipo de ejercicio de memoria, emprender el *Basta Ya! Medellín. Memorias de Guerra y Dignidad*, será una apuesta liderada por el Museo Casa de la Memoria, que requiere tener claridad sobre con quiénes inicia el trabajo, quiénes serán los primeros convocados para construir la metodología, con quiénes el trabajo de campo, quiénes interpretarán la información, quiénes escribirán los relatos y así sucesivamente, durante todo el proceso. Ha de ser un trabajo eminentemente concertado.

Será deseable construir el mapa con los actores que ya actúan con el MCM y complementarlo con otros actores que seguramente serán vitales para las tareas que siguen.

## ESTRUCTURA DEL MAPA DE POSIBLES SOCIOS



### Los territorios

Medellín se convierte en la segunda ciudad del país con el mayor número de víctimas del conflicto armado, y la primera en Antioquia, con todas las formas de victimización como desaparición forzada, homicidios, masacres, desplazamientos forzosos, secuestros, genocidios, entre otros. Se estima, según el Plan de Trabajo de la Mesa Municipal de Participación de Víctimas de Medellín, que a marzo de 2014 la ciudad tiene alrededor de 430.000 víctimas, las más de ellas, de desplazamiento forzado.

Son ellas el primer grupo poblacional al que se dirigirá la acción del Museo?

Con ellas seguramente se dará continuidad al trabajo que muchas instituciones han realizado desde tiempo atrás, que tiene que ver con la producción, circulación y activación de las memorias situadas. Las víctimas serán convocadas a participar de las actividades del Museo pero, sobre todo a ser partícipes activas en la construcción de tales actividades.

Es necesario que las víctimas pasen del silencio a la palabra y que el resto de la sociedad no sólo se apreste a escucharlas como correlatoras de la elaboración del duelo y de sus memorias, sino que se convierta en *agente transformador* de los daños que han atravesado la cultura. Desde esta perspectiva, la ciudadanía en general no solo será un actor pasivo que escucha y se sorprende de los horrores, sino que se pregunta por su rol en la construcción de una nueva sociedad.

Alcanzar un trabajo permanente y sistemático con tantos grupos poblacionales que están localizados en sitios específicos de la ciudad y el departamento, exige la determinación de posibles alcances, los mismos que estarán determinados no solo por la capacidad operativa y financiera de la institución, sino por el tipo de estrategias que alcance a desarrollar para potenciar y multiplicar el trabajo con otros.

Cada acción que desarrolle el Museo de manera directa o a través de otros en un territorio específico, ha de ser situada, es decir, determinada por un contexto particular que se reconoce a sí mismo, por prácticas y representaciones diferentes a las de otros territorios, entendiendo como territorio, una construcción social, resultado del ejercicio de las relaciones de poder que construyen la ciudad y su cultura.

Las acciones de las que se ocupa el Museo Casa de la Memoria están referidas a reconocer, entender y transformar el conflicto armado y las violencias relacionadas que han afectado de manera directa a grupos poblacionales asentados en esos territorios, que han afectado su cultura de manera particular y general.

Esos territorios serán para el caso de Medellín, las 6 zonas en las que se encuentran ubicadas las 16 comunas, y estas a su vez, distribuidas en un número importante de barrios. Corresponde al Museo definir criterios para ir acercándose de manera *gradual* a la ciudad entera como es su aspiración, reconociendo, como ya se señaló, que cada territorio tiene sus características particulares, de orden político, social, económico, y cultural, entre otros aspectos.

Poblar la ciudad de relatos, como por ejemplo lo pretende el ejercicio de memoria del Basta Ya! Medellín, que ayuden a identificar la *estructura* del conflicto local, exige que cada zona, cada comuna, cada barrio, pueda contar su historia, las historias individuales que tejen las memorias colectivas, para que se pueda entender este conflicto que aún está presente, sobre todo para identificar los factores que hacen que éste se instale y permee la cultura, tal como la ha venido haciendo.

Es la memoria histórica, pero no la memoria pasada. Ella, la memoria histórica, hablará del conflicto de hace unos años, reactualizado al día de hoy. Mediante esas historias se entenderán mejor los vasos comunicantes con el conflicto regional y nacional. Se constituirán en el reto que contribuya a entender lo que nos pasa y cómo, a partir de ese conocimiento o esa nueva conciencia, se reconocen lógicas particulares de cada territorio que construyen en paralelo acciones concretas de reconciliación y de transformación.

### ***Los contextos y las coyunturas***

Reconocer el conflicto en tanto memoria que actualiza el pasado, exige mirar el contexto de cada momento pues, cada momento histórico, produce hechos diferentes, como diferentes las lecturas que han de hacerse sobre lo ocurrido.



Hoy las víctimas se encuentran en un contexto político muy diferente al contexto de hace 20 años atrás, no solo por la coyuntura que hoy surge después de instalada las mesas de negociación en el Habana entre Gobierno y FARC para dar término al conflicto armado, también por el momento en el que corren las leyes que han sido aprobadas para responder a sus necesidades y las necesidades del país para ir evolucionando favorablemente en asuntos que se derivan del conflicto. Por su parte, los procesos de participación de grupos de la sociedad, hoy son más fuertes y son procesos de transformación política que ya hacen parte del contexto de una sociedad un poco más madura. Estos aspectos por ejemplo, requieren no sólo la promoción y apoyo a estos espacios, sino la construcción de un pensamiento colectivo que movilice opiniones en Medellín y Antioquia, que hoy busca mayores adeptos o socios, por ejemplo, a través de la Mesa Interinstitucional: Voces de Paz. Muchos espacios como este se han configurado para un mayor entendimiento de lo que debemos hacer como sociedad para incidir en las transformaciones que requiere la cultura.

Las víctimas han construido un camino largo que las ha hecho más fuertes, porque su voz está más presente que lo que estuvo hace algunos años. Eso les ha permitido organizarse mejor en la búsqueda de la garantía de sus derechos, y se han convertido en muchos espacios, como interlocutoras válidas, es decir, su lugar político en esta nueva coyuntura es otra muy distinta a la de décadas atrás, por esta y muchas otras razones, -toda una historia de exclusiones, inequidades y violencia, un contexto que poco cambia-, conviene fortalecer el descentramiento del debate, tratando de tomar el pulso a la ciudadanía y con ella construir roles claros de las víctimas y la sociedad afectada indirectamente por esta guerra. Escuchar la polifonía de voces de las diferentes regiones de Antioquia, y de las diferentes zonas de Medellín, acompañadas de las organizaciones que llevan años trabajando por transformar las lógicas de la guerra, con seguridad ayudará a nutrir y sopesar mejor los diferentes instrumentos de legitimación y de refrendación de los acuerdos, si a ellos finalmente se llega.

Un claro ejemplo fue el Foro de Víctimas que se llevó a cabo en el Museo Casa de la Memoria, el 31 de julio y primero 1 de agosto del 2014, producto del esfuerzo por articular acciones de la Mesa Interinstitucional: Voces de Paz, que recogió muchas otras agendas que se venían desarrollando en territorio para incidir el proceso de negociaciones que hoy el Gobierno desarrolla en la Habana.

Se constituye en una coyuntura importante de advertir, el proceso electoral que se avecina de nuevos gobernantes territoriales (en ciudades y departamentos), y muy particularmente en Medellín, donde en las elecciones para Presidente, el uribismo se impuso con sus votos, es decir, con su visión de la guerra y el conflicto, lo cual indudablemente, incidirá en los grandes esfuerzos que muchas organizaciones de la ciudad hacen para enfrentar estos procesos. Este será un escenario que requiere análisis previos, con el fin de identificar acciones posibles que incidan en dichos resultados.

Paralelamente a esta coyuntura electoral, habrá que seguir con cuidado los análisis de contexto que pocas transformaciones tienen en este país como los altos índices de impunidad, la pobreza, la exclusión, la inequidad, la falta de oportunidades, como fuentes primigenias del conflicto perenne de este país.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- Centro Nacional de Memoria Histórica. (2014). Basta Ya! Colombia. Memorias de Guerra y Dignidad.
- Coordinación Colombia Europa Estados Unidos – CCEEU. Nodo Antioquia. (2014). Estado de los Derechos Humanos en Antioquia. Entre el sueño de la paz y la continuidad de la guerra. En [https://docs.google.com/file/d/0B\\_BqEsYQCQVpGam1rcLR3TXhPMTg/edit](https://docs.google.com/file/d/0B_BqEsYQCQVpGam1rcLR3TXhPMTg/edit).
- Chevalier, Jacques M; Buckles, Daniel J, (2009). Guía para la investigación Colaborativa y la movilización social
- Ley 975 de 2005. Congreso de la República
- Ley 1408 de 2010. Congreso de la República
- Ley 1448 de 2011. Ley de Víctimas y Restitución de Tierras. Congreso de la República
- Manifiesto de intención de Sala de Larga Duración. Documento interno MCM
- Museo Casa de la Memoria. (2014). Marco Conceptual.
- Ortiz, Natalia M. (2008). Taller de Capacitación en Mapeo de Alcances
- Zúñiga, E. Miryam; Gómez.Z. Rocío. (s.f.). Construyendo una pedagogía para la paz desde el proyecto sobre violencia y convivencia en Cali: nuevos escenarios de la educación popular

\*\*\*\*\*

Documento final  
LINEAMIENTOS PARA LA GERENCIA POR PROYECTOS

CONTRATO No. 4600056425  
MIRIAM TAMAYO CÁRDENAS

## INTRODUCCIÓN

Es de interés del Museo Casa de la Memoria introducir en su esquema de organización, una Gerencia por Proyectos, que le permita no solo evaluar éstos, desde una metodología en particular, como la propuesta en este documento, sino y sobre todo, para recoger aprendizajes afuera y adentro de la institución que le permitan ir afinando su tarea en el tiempo, para lo cual es necesario aplicar conocimientos, metodologías, técnicas y herramientas para la definición, planificación y realización de un conjunto ordenado de actividades, que permitan que la Visión como ideal máximo de la institución sea alcanzable y que su Misión, apoye el logro de este ideal. Dicho de otro modo, se entiende una Gerencia por Proyectos como una aproximación sistemática y estructurada de todas las acciones que lleva a cabo la institución, donde la unidad de análisis generalmente son los proyectos orientados a los resultados.

Este documento se propone ofrecer unos lineamientos de lo que debería ser la Dirección de Proyectos en el que se define con más detalle en su primer aparte, la ruta o diseño Intencional que no es otra cosa que el marco de actuación del Museo en el que se explicita la Visión, Misión, Líneas estratégicas, la importancia de los Actores o Gestores, Sociedades o Alianzas, las señales de progreso o avances, el mapa de estrategias, las prácticas de la organización necesarias para la buena ejecución de los proyectos. En el segundo aparte se hace mención al seguimiento que debe hacerse a los alcances y desempeño, así como la necesidad de diseñar un plan de evaluación, por último se hace alusión a la financiación de los proyectos, para terminar con una propuesta organizacional que amerita aún mucha discusión para afinar la estructura que quedará para 2015.

Este documento no propone de ningún modo ser una camisa de fuerza para la Dirección de Proyectos, por el contrario se presenta como una opción metodológica que puede combinarse con muchas otras metodologías. Pretende sí, ser un aporte flexible para la discusión y enriquecimiento de los procesos de planeación del Museo Casa de la Memoria.

## QUÉ ES UNA GERENCIA POR PROYECTOS

Es la Unidad que se encarga de administrar los proyectos de la institución, definiendo con claridad aspectos para su formulación, seguimiento y evaluación y desde allí, vigilar su coherencia en relación con la Visión y la Misión.

Es la que define, con la Dirección y el equipo de trabajo, criterios para orientar la acción del Museo, de cara a hacer realidad sus aspiraciones, que responden a las necesidades de grupos poblacionales con los que el Museo está comprometido a desarrollar acciones específicas y que debe identificar de manera particular para concertar con ellos las transformaciones a las que aspiran unos y otros. (Grupos de víctimas, de jóvenes, grupos de resistencia no violenta, docentes, victimarios, entre otros). Del mismo modo tiene claro que el trabajo lo hace con otros que igualmente debe identificar como sus pares, esos son los socios con los que buscará alianzas para desarrollar las acciones en territorio. (Ongs, empresarios, docentes, organizaciones de víctimas, entre otros).

La gerencia de proyectos del mismo modo demanda la construcción de unas líneas gruesas de actuación que permiten identificar los grandes intereses de la institución. Estas líneas permitirán a su vez, un control de la acción del Museo en un nivel superior a los proyectos. Estos últimos deben responder a cada línea, una manera expedita de focalizar la acción.

El control debe ser posible en tanto se identifican unos grandes indicadores o aspiraciones por línea que han de ser evaluadas en tanto el conjunto de proyectos que pertenecen a cada línea se van desarrollando. Dan cuenta de un ejercicio eficaz o no de los proyectos que están en un nivel inferior.

El ejercicio de poder identificar grandes procesos involucrado en la construcción, ejecución, seguimiento y evaluación de cada línea estratégica, demanda a la institución unas prácticas organizacionales expresadas en competencias que deben reunir los líderes y sus equipos de apoyo, para participar de la gerencia de los proyectos. Estas prácticas deben enmarcarse dentro del contexto de la organización, que apenas inicia una labor que en su género, es inédita en la ciudad y el país y, tales prácticas, deben reconocerse como únicas en cuanto a cultura, valores, relaciones, formas de trabajo en equipo y madurez corporativa.

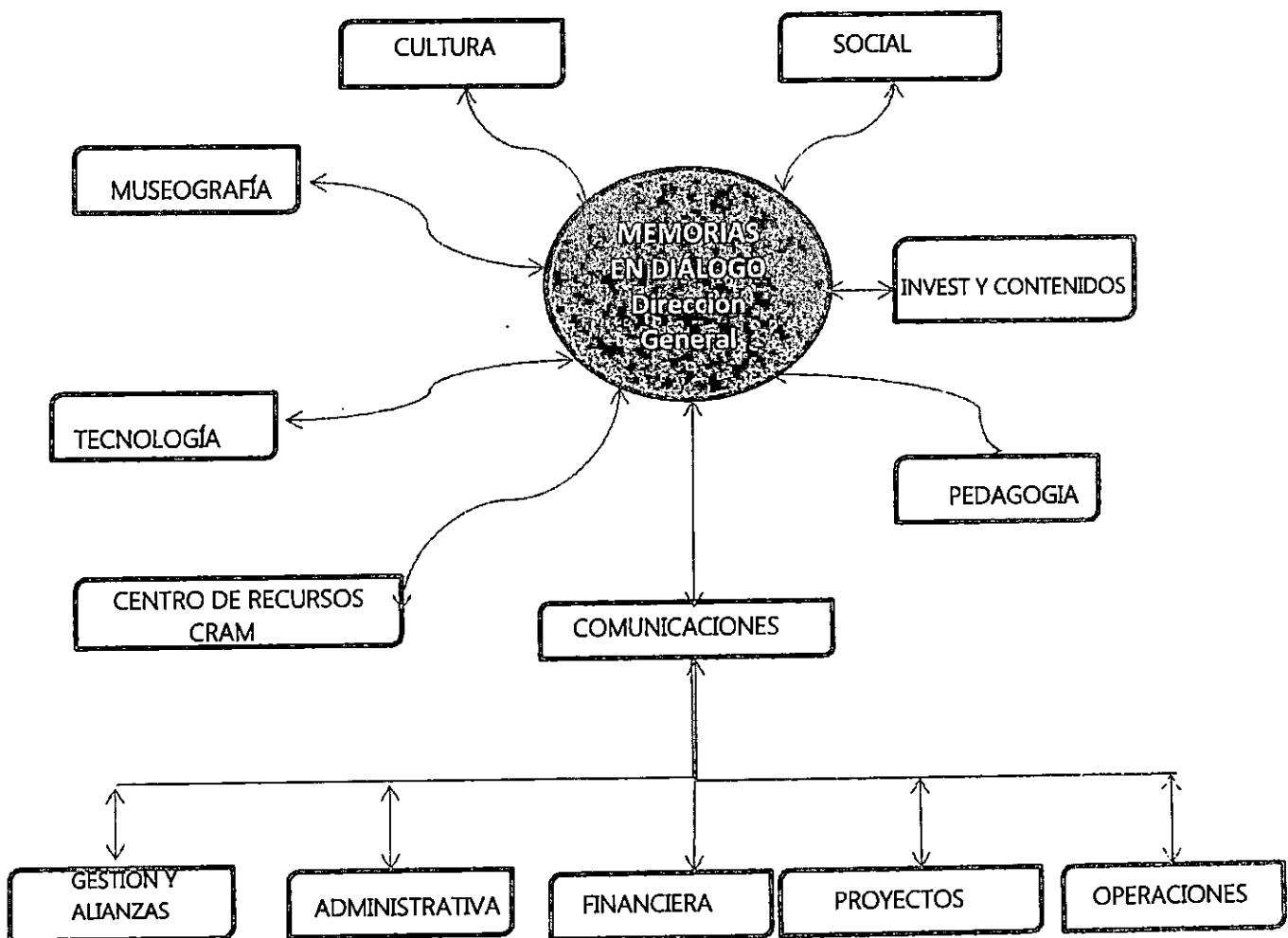
## NIVEL DE LOS PROYECTOS

Los proyectos son los cursos de acción de una institución a través de los cuales su visión y misión van evolucionando favorablemente, hasta hacerse realidad. Apoya este proceso por etapas o momentos estipulados para el alcance de logros esperados.

Los proyectos tienen las siguientes características:

- Son un proceso único constituido por subprocesos o componentes y actividades coordinadas con el propósito de lograr unos resultados (alcances deseados) y, a través de ellos, generar unos productos que pueden ser de utilidad para otros procesos.
- Son de naturaleza temporal, es decir, tienen un fin, caracterizándose por tener fechas de comienzo y terminación determinadas.
- Precisan una cantidad de recursos determinada y una estructura organizacional con roles y responsabilidades predefinidos, para realizar los productos antes mencionados de acuerdo a ciertos requisitos (coherencia, plazos, costos) y para generar los resultados que se esperan y construyen desde el inicio de su formulación.

Organigrama Actual MCM



Los proyectos, para el caso del MCM, se derivan de cada línea estratégica, definida. Particularmente de las líneas de *Producción, circulación y activación de las memorias situadas; Movilización e incidencia política y Gestión del Conocimiento*. Generalmente están inscritos a una dirección o área particular de la organización. Aunque sucede en algunas organizaciones, no es conveniente que algunos proyectos se ejecuten, sin tener como responsable a un área en particular, pues las responsabilidades se diluyen, y la rendición de cuentas se complejiza, sobre todo cuando los procesos salen mal.

En este momento el MCM está repensando su estructura organizacional, particularmente porque está en proceso de constituirse como establecimiento público, que le otorga unas características particulares para su funcionamiento y porque su experiencia inicial, ya evaluada, le permitirá replantear resultados, procesos y proyectos.

## METODOLOGÍA PROPUESTA PARA FORMULAR LOS PROYECTOS DEL MUSEO CASA DE LA MEMORIA

Teniendo como referentes la Visión y Misión, antes señaladas, así como las líneas estratégicas<sup>1</sup> para el ejercicio de formular los proyectos del Museo Casa de la Memoria, se debe diseñar la intencionalidad de cada uno de ellos, para lo cual se sugiere la Metodología de **Mapeo de Alcances**.

### *Mapeo de Alcances*

El Mapeo de Alcances<sup>2</sup> hace énfasis en resultados concretos que se espera lograr de cada proyecto. Esos *alcances* tienen que ver fundamentalmente con poder identificar las *transformaciones en cambios de comportamiento o actitudes, relaciones e interacciones de las personas o grupos y las actividades y/o acciones* que se llevan a cabo con las organizaciones con las que se trabaja directamente el Museo en el desarrollo de los proyectos. Para este caso estas organizaciones o colectivos se llamarán en adelante *actores o gestores*, que son aquellos de quienes se esperan actitudes y comportamientos diferentes, previamente concertados con el Museo que será la instancia que acompañe el proceso. (En la metodología se denominan socios directos).

---

1 Museo Casa de la Memoria (2014). Marco Conceptual.

2 Earl Sarah; Carden, Fred; Smutylo, Terry. (2002). Mapeo de alcances: Incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo. Traducción de la obra publicada por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (Canadá), 2001. Cartago: LUR, 2002.

Las transformaciones a las que se hace alusión, tienen por objeto de-construir, desde las aspiraciones del Museo, las lógicas de la guerra y proponer prácticas pacíficas y civilizadas de relacionamiento que inciden en el bienestar de la ciudadanía, mediante ejercicios de reconocimiento y construcción de memorias del conflicto armado, no armado, violencias relacionadas y procesos de resistencia no violenta.

El desarrollo de estos ejercicios, brinda a los *actores o gestores*, nuevas herramientas, técnicas y recursos para aportar a esos procesos de transformación. Los *actores o gestores* son las personas, los grupos y las organizaciones con quienes cada proyecto mantiene una interacción directa y con quienes prevé oportunidades de ejercer influencia, mediante el desarrollo de los mismos.

Para la puesta en marcha de los proyectos que se llevarán a cabo por línea, el Museo sabe y es su política, trabajar de la mano de sus pares, es decir, trabaja con la convicción que será más efectivo trabajar asociándose con otros. Esos otros son las *sociedades o alianzas*<sup>3</sup>. En la metodología estos socios se denominan socios estratégicos.

Vale destacar que, al recurrir al Mapeo de Alcances, un proyecto no pretende haber alcanzado los *impactos* en aquello que queremos transformar, sino más bien poner el acento en aquello que ha permitido contribuir a que los alcances definidos se logren. Estos mejoran a su vez, la posibilidad de obtener impactos en el área de incidencia, pero no se trata necesariamente de una relación de causa-efecto.

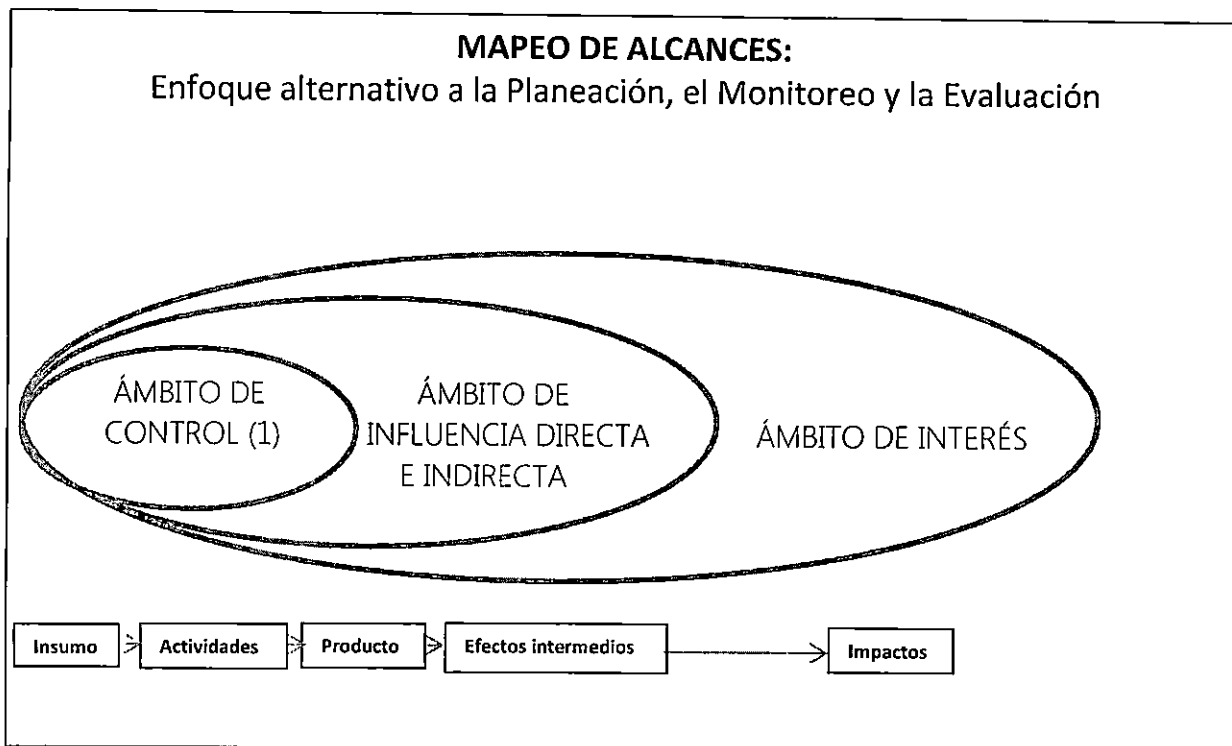
En tanto que las transformaciones se refieren primordialmente a la relación que mantienen las personas entre ellas y con respecto a su entorno, el Mapeo de Alcances pone énfasis en las personas.

La originalidad de la metodología reside en el hecho de que se aparta de la evaluación del *impacto* del proyecto sobre cambios de situaciones a escala mayor; por ejemplo, la erradicación de la pobreza o la atenuación de un conflicto, y se centra más bien en el tipo de relaciones, actividades y/o las acciones de las personas, los grupos y las organizaciones con los que un programa de desarrollo trabaja estrechamente, es decir, *se relaciona con lo que es posible*, no con lo que es ideal, aunque lo tiene en la mira.

El Mapeo de Alcances proporciona una base de trabajo mediante la cual, los proyectos pueden planificar y evaluar las capacidades que, en último término, están ayudando a generar transformaciones en las personas, los grupos y las organizaciones que serán responsables de contribuir al mejoramiento de las relaciones y a mejorar los niveles de convivencia.

---

<sup>3</sup> Actores o gestores y sociedades o alianzas, son términos contruidos colectivamente por el equipo de Directores del MCM, homologando los términos usados por la metodología: socios directos y socios estratégicos, respectivamente.



Fuente: Ortiz, M, Natalia. (2008). Taller de Capacitación en Mapeo de Alcances.

**ÁMBITO DE CONTROL:** Corresponde a la esfera operacional sobre la que el MCM y sus sociedades o alianzas, desarrollan el proyecto, sobre esta esfera ambos actores tienen un control directo, es decir, a través de ella es que se realizan las actividades que se ejecutan con los recursos asignados al proyecto. (*Participen* continuamente en los espacios de formación – talleres, cursos, recorridos, diplomados, y en las producciones específicas – investigaciones, exposiciones, videos, trabajos documentales, entre otros), realizados con los actores o gestores. Hagan uso adecuado de equipos o materiales que se les brinda para desarrollar las actividades.

**ÁMBITO DE INFLUENCIA DIRECTA E INDIRECTA:** Se refiere a las relaciones e interacciones que se espera generar con el proyecto. Es lo que el MCM con sus sociedades o alianzas hace con los actores o gestores que implican nuevas relaciones. La *realización* de talleres, cursos, redes, alianzas, multiplicación de procesos, aplicación de nuevas prácticas, entre otro tipo de relaciones. Este ámbito no es de control, es de incidencia de quienes proponen el proyecto.

**ÁMBITO DE INTERÉS:** Hace referencia a los cambios en las condiciones socio-culturales. Está por fuera del control del MCM y sus socios, en tanto hacen parte de una red de actores

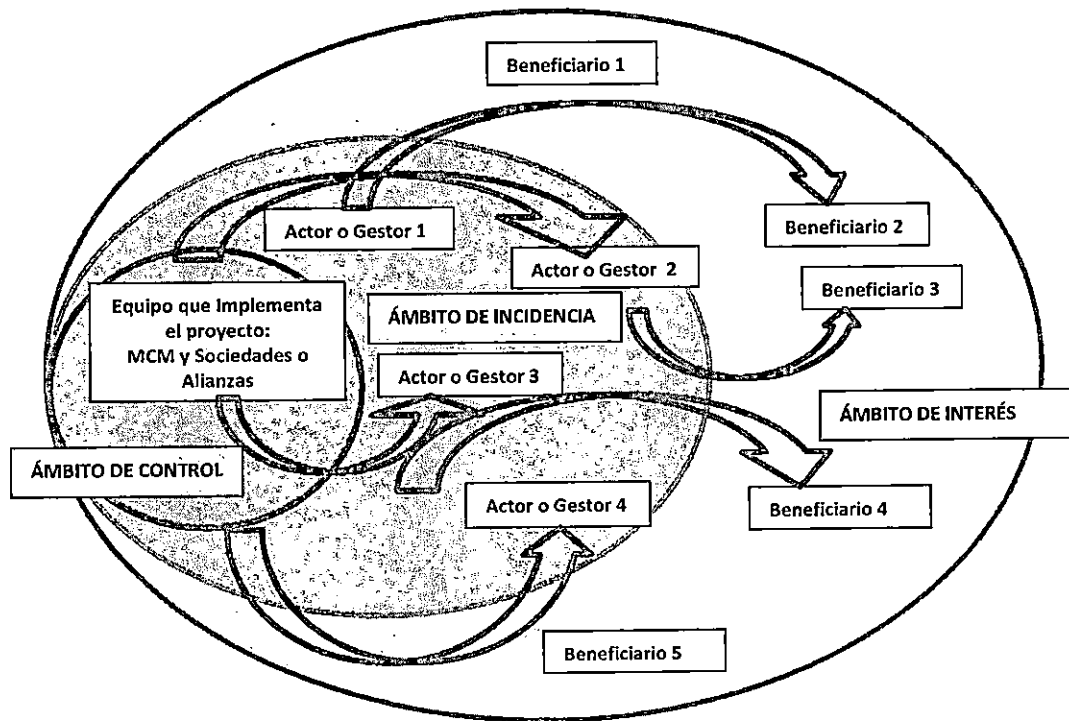


interconectados, de factores exógenos y de relaciones que no son construcción directa del MCM, ni de sus sociedades o alianzas, no obstante si entre ambos identifican esos cambios de actitud o transformaciones que interesan, podrían construirse algunos instrumentos que puedan ser aplicados en dos o tres años más adelante.

**EN EL DESARROLLO DE LA ACCIÓN DEL MCM ES TAN IMPORTANTE  
EL CAMBIO ESPERADO COMO EL CAMINO**

En el desarrollo de esta manera de abordar los proyectos, adquieren especial relevancia las **SOCIEDADES O ALIANZAS** con los que el Museo interactúa en el **ÁMBITO DE INFLUENCIA**, entendido como el ámbito de incidencia política del Museo.

#### UBICACIÓN DE LOS ACTORES EN CADA ÁMBITO O ESFERA DE TRABAJO



## MOMENTOS DEL MAPEO DE ALCANCES

### A. Diseño intencional de la acción de cada proyecto

Las primeras intenciones son las aspiraciones del Museo, expresadas en la Visión, Misión Y Líneas Estratégicas que han sido construidas de manera colectiva con el equipo actual del Museo Casa de la Memoria.

#### 1. Visión

El Museo Casa de la Memoria será un lugar abierto y en permanente diálogo con la ciudad, a través del cual se contribuya de manera significativa - desde escenarios educativos, culturales, investigativos, de divulgación, movilización, reflexión y debate; y desde dimensiones simbólicas, morales y subjetivas - a la no repetición, y al respeto y valoración de la vida, como principios fundamentales que ayuden a configurar un horizonte de paz y reconciliación.

#### 2. Misión

Contribuir desde el ejercicio de la memoria, en escenarios de diálogos abiertos y plurales, críticos y reflexivos, a la comprensión y superación del conflicto armado y las diversas violencias de Medellín, Antioquia y el país; a hacer de la construcción de relatos sobre el conflicto armado y las respuestas de resistencia, espacios de reparación simbólica que contribuyan al restablecimiento de la dignidad de la población afectada, de su existencia y re-existencia, y a elevar el nivel de conciencia de toda la población sobre la necesidad de restituir las dinámicas de convivencia en los territorios, a fin de contribuir a la transformación social, cultural y política de la sociedad, hacia una que tramite pacíficamente sus conflictos, respete y valore la vida.

#### 3. Líneas Estratégicas

##### a. Producción, Circulación y Activación de Memorias Situadas

El Museo Casa de la Memoria estimula la producción y circulación de las memorias situadas, permitiendo reflexiones sobre las lógicas del conflicto armado, las violencias relacionadas y las resistencias. Para lograrlo:

Crea constructos de memorias individuales y colectivas, documenta y preserva las memorias de las víctimas y los excombatientes, buscando salidas colectivas a la guerra y promoviendo una sociedad basada en la resolución pacífica de sus conflictos.

Circula las memorias a través de diferentes medios, para sensibilizar, acercar, movilizar a las víctimas, los excombatientes, la sociedad civil, sus organizaciones y las instituciones, potenciando la interacción y reflexión sobre el conflicto armado y sus violencias.

#### b. Movilización social e incidencia política

El Museo Casa de la Memoria, involucra y motiva el desencadenamiento colectivo de acciones de visualización, re significación, denuncia, resistencia y solidaridad. Para ello:

Acciona herramientas pedagógicas, sociales, culturales desde el ejercicio de la memoria, con universitarios, dirigentes, medios de comunicación y organizaciones sociales, empresarios, comerciantes y la sociedad civil, a través de los cuales se generan actores constructores de paz comprometidos, que asumen, aportan y median en la superación del conflicto y las violencias relacionadas.

#### c. Gestión del Conocimiento

El Museo Casa de la Memoria construye y circula nuevo conocimiento sobre las experiencias y aprendizajes producidos por sus áreas, gestores directos, actores involucrados y potenciales, buscando la comprensión del conflicto como medio para la no repetición. Para ello:

Analiza, sistematiza, conserva, difunde y produce conocimiento sobre la memoria que deviene en patrimonio; con lo cual contribuye a la memoria histórica, aporta a la memoria jurídica y a la comisión de la verdad, para la legitimidad de los relatos y la transformación social.

Diseña medios, herramientas y metodologías que posibilitan la creación de conocimientos con los actores y aliados.

Establece procesos de seguimiento, evaluación, sistematización y análisis de su conocimiento institucional.

#### 4. Diseño de los alcances deseados

Los alcances deseados se convierten como en una especie de objetivo general. Describen los resultados esperados por cada línea estratégica en términos de las acciones, relaciones,

actitudes e interacciones que se espera en cada una de ellas. Deben ser retadores pero posibles de ser alcanzados.

#### 5. Los proyectos por línea

En este momento del proceso y teniendo como referente los resultados de las líneas, se construyen los proyectos por cada una de ellas. El desarrollo de los proyectos garantizará los resultados a los que se aspira, para avanzar favorablemente sobre las aspiraciones de la visión y misión del Museo.

Cada proyecto en sí mismo tiene su propio resultado. El conjunto de resultados de los proyectos de una línea, contribuye al resultado general esperado en la línea.

Sería deseable que cada proyecto en su formulación, además de seguir las indicaciones de la metodología -se describen a continuación-, de un lado, procure mantener una estructura que contenga variables de interés al Museo, para proveerlo de lecturas más integrales y comparativas. Por ejemplo, podría ser interesante que todos los proyectos tengan un componente experiencial, uno de formación, uno de circulación y otro de activación; o, crear tipos de proyectos, y que cada tipo de proyecto, dependiendo de su complejidad, tenga más o menos variables de este tipo; y de otro lado, construya criterios de tiempo o duración para cada uno de estos procesos; podría ser conveniente para luego hacerlos comparables en sus resultados. A procesos de formación con el mismo tiempo asignado y diferente metodología, desde Gestión del Conocimiento, se le podrían hacer lecturas interesantes.

Además de esta estructura, los proyectos deben construir los resultados esperados como señales de progreso o, mejor, los *avances*, (como los ha denominado el equipo del MCM), de modo que permitan su seguimiento periódico.

Un resultado esperado global por proyecto y los avances, así:

Avances o señales de progreso:

- Una señal de progreso que se refiere a una situación **ideal** pero posible: Ocurre en el ámbito donde se producen las transformaciones, en una esfera más amplia, que está por fuera del control de quien propone el proyecto, denominada *ámbito de interés*. Por ejemplo, cuando se perciben cambios en la cultura.
- Una señal de progreso que identifica lo que sería **positivo** que sucedería: Sucede en el ámbito de *incidencia política*, generalmente en este ámbito ocurren nuevas prácticas, se

construyen nuevas relaciones, se tejen redes de cooperación, los procesos de participación se consolidan.

- Una señal de progreso que se ocupa de lo que se **espera** en desarrollo de las actividades definidas por el proyecto: Acontece en el espacio más íntimo del proyecto, ámbito de control, donde se desarrollan las actividades primeras del proyecto, por lo tanto, se espera que las personas a las que van dirigidas las acciones, participen activa y continuamente en el proceso, formulen propuestas que les permita avanzar en las aspiraciones del proyecto, hagan las reflexiones sobre conceptos que trabajan, pongan al servicio del proceso, todos sus conocimientos, reconozcan experiencias cercanas, entre otros aspectos

Este ciclo en el desarrollo del proyecto puede ejecutarse de manera simultánea, es decir, lo al tiempo pueden suceder actividades, **-lo que se espera-**; construirse nuevas relaciones, **-lo que sería positivo-** y generar impactos, **-lo que sería ideal-**, aunque esto último no es lo normal, **en tanto son asunto de más largo plazo**. Hay acciones concretas fundamentalmente en los dos primeros ámbitos. En el ámbito de lo ideal es para hacer algunos monitoreos muy espaciados en el tiempo.

La que se quiere lograr en cada ámbito, debe ser identificado por *actor o gestor* y por *sociedad o alianza* identificada para el desarrollo del proyecto. Ello permite mayor control en el sistema de seguimiento y evaluación de los proyectos, es decir, qué se quiere lograr de los jóvenes, o de los padres de familia, o de los docentes, o de los empresarios, entre otros. De este modo, sería más fácil identificar no solo la transformación a que se aspira, sino que contribuye al diseño de los proyectos, porque exige especificidad en la acción, facilita las convocatorias, ayuda a evaluar mejor los alcances y a ser más eficiente en la aplicación de los recursos.

#### 6. Identificación de los *actores o gestores* y las *sociedades o alianzas*

Después de tener claramente identificados los resultados, se identifican las *sociedades o alianzas* (son organizaciones de víctimas, Ong, entre otros que tiene intereses comunes al Museo y una legitimidad importante en el territorio. Con ellos, después de hacer todo el encuadre necesario, se pueden identificar los *actores o gestores*, que, como ya se ha señalado, son los actores con los que se va a trabajar directamente para producir las transformaciones esperadas. Sería deseable que una vez identificados, se pueda con ellos concertar el tipo de transformación a la que se aspira con el desarrollo del proyecto. Esto dará mayores posibilidades de lograr lo que se espera en cada momento del proceso.

Se propone al Museo identificar una franja de actores que por su lugar en el contexto del conflicto, puedan producir la mayor potencia sobre los resultados esperados, en el conjunto de las actividades del Museo, de cara a las transformaciones que requiere la ciudad: entre ellos, los

jóvenes de instituciones educativas públicas y privadas -colegios y universidades-, entre los 14 y 25 años; y las víctimas, de diferentes estratos sociales, o grupos de jóvenes des-institucionalizados que pertenezcan a otra clase de organizaciones y que sean reconocidos por sus actuaciones en territorio. Estos a manera de ejemplo. Muy seguramente de cada franja poblacional se podrán identificar actores-re editores que potencian fácilmente los procesos que se lleven a cabo.

## 7. Mapa de estrategias

Para que los proyectos se ejecuten sin mayores problemas, o por lo menos para prever sus dificultades para lograr una efectiva ejecución, es importante diseñar estrategias que se pongan al servicio de los proyectos. El objeto de un mapa de estrategias por tanto, consiste en identificar un conjunto estructurado de acciones coherentes, con cada alcance deseado.

Existen seis (6) tipos de estrategias, cada una de ellas representa un tipo de relación distinta entre el proyecto y el *actor o gestor* que se pretende influenciar. Para la mayoría de los alcances deseados por actor de un proyecto en particular, requiere un conjunto variado de estrategias, ello le otorga mayores posibilidades de éxito; una o dos de las estrategias serán más relevantes para el desarrollo del proyecto, las demás, jugaran un rol fundamentalmente de apoyo.

Las seis (6) estrategias de que se habla se clasifican así:

Dos estrategias fundamentales

- I. Dirigida hacia los actores o gestores directamente
- II. Orientada hacia el entorno de los actores o gestores

Las otras tres, son tipos de estrategias en las que se dividen las dos anteriores:

- a. Las Causales
- b. Las de Persuasión y
- c. Las de apoyo

*El control* y la responsabilidad de las consecuencias de aplicar una estrategia en particular residen primordialmente en el proyecto, cuando se recurre a las estrategias I-a y II-a. En el caso de las estrategias I-b, I-c, II-b y II-c, el programa está ayudando a la transformación, pero la responsabilidad o voluntad de cambio, pertenece al *actor o gestor*, es decir, a los socios directos. Cuanto más se aparta el programa de las actividades causales, menos control tiene. Esto tiene importantes repercusiones a la hora de evaluar las contribuciones para el logro de los alcances.

Podría verse en un cuadro así:

Estrategias	Tipos de Estrategias		
	Ejemplos en contenido del tipo de la estrategia		
	Causales	De persuasión	De apoyo
<b>Este tipo de estrategias fortalecen al actor o gestor de manera directa</b>			
<b>Dirigido hacia los actores o gestores directamente</b>	Causar un efecto directo Producir un alcance	Generar una nueva forma de pensar nuevas destrezas	La participación es más frecuente y sostenida Consolida la autonomía
	Financiar proyectos de investigación	Organizar talleres sobre diferentes narrativas de memoria	Contratar un redactor profesional para que trabaje con los investigadores en difundir los aprendizajes
	Redactar un informe	Ofrecer cursos para semilleros de investigación	Contratar una persona de apoyo que ayude a los actores o gestores a diseñar proyectos y buscar nuevas fuentes de financiación para desarrollar proyectos similares a los del Museo
		Coordinar la formación sobre métodos participativos	Ofrecer asistencia técnica de manera continua en la transferencia de conocimientos sobre el conflicto, al currículo de la escuela
		Ofrecer talleres para la comprensión del conflicto armado y violencias relacionadas	
<b>Este tipo de estrategias mejoran el ambiente en que el actor o gestor se desenvuelve, lo afecta indirectamente</b>			
<b>Dirigido hacia el entorno de los actores o gestores</b>	Cambiar el entorno físico o político	Difundir la información/mensajes a un público extenso	Crear una red de aprendizaje / acción
	Proveer materiales para la expresión y activación de las memorias	Organizar conferencias regionales en la que se incluyan grupos de víctimas de otros municipios	Establecer un programa oficial de investigadores comunitarios con personal altamente formado en el tema para jóvenes
	Incluir el trabajo con mujeres y jóvenes como condición para otorgar una subvención	Desarrollar un sitio de Internet con herramientas y métodos	Facilitar el desarrollo de una red electrónica sobre políticas de investigación sobre el conflicto armado y las resistencias y su relación con la reconciliación
		Publicar una serie de "documentos temáticos"	

El trazado de estrategias utilizando este mapa, contribuirá a:

- Aclarar el enfoque (combinación de estrategias) que utiliza cada proyecto para lograr el alcance deseado.

- Indicar la influencia relativa que se supone el proyecto ejercerá sobre el actor o gestor al que va que va destinado.
- Ayudar a localizar las lagunas estratégicas del enfoque o determinar si el proyecto abarca más de lo que puede.
- Proponer el tipo de método de evaluación más oportuno para el seguimiento y la evaluación del proyecto.

Si varios proyectos usan las mismas estrategias se debe hacer un cruce para articular mejor su aplicación, cuando ello sea posible y hacer más efectivo el uso de los recursos.

Lo acertado de las estrategias depende en buena medida, del tipo de cambios que el proyecto pretende generar en su socio directo.

Una vez que el grupo ha completado un mapa de estrategias, puede revisarlo y analizar el enfoque global, lo cual puede ayudar a establecer si se está trabajando lo suficiente en determinadas áreas, la influencia relativa que se puede esperar (en vista de las estrategias utilizadas) y si se están esparciendo suficiente para lograr un verdadero efecto.

## 8. Prácticas de la organización

El objeto de este paso reside en determinar las prácticas de la organización que debe tener garantizadas el proyecto para su buena ejecución. Vistas en su conjunto, estas prácticas de la organización describen una organización que funciona bien, que es sustentable y que tiene el potencial de intervenir e introducir cambios a lo largo del tiempo.

Algunas de las prácticas se refieren a asuntos de carácter administrativo y otras que tiene que ver en cómo el proyecto mantiene un nivel de administración (líderes de proyecto actuando adecuadamente), información en tiempo real y oportuna (informes y similares) y de relaciones con sus actores y/o socios. (reglas de juego ejerciéndose de manera concertada).

El hecho de recopilar y de examinar datos sobre prácticas de la organización y de esta con quienes se relaciona es un ejercicio útil en dos sentidos. En primer lugar, ofrece la oportunidad de evaluar periódicamente sobre lo que está y cómo están ocurriendo asuntos en el seno de la organización, y sobre lo que ocurre con los actores externos, en relación con los proyectos.

### a. Reflexionar sobre procesos organizacionales

Es importante determinar cuáles son aquellos procesos y procedimientos de carácter administrativo y financiero que afectan directamente a los proyectos y cómo estos deben ser no solo revisados, socializados, entendidos y aprendidos por los líderes de los proyectos, sino que deben tener correspondencia entre las áreas, tanto misionales como con las áreas de apoyo.



Nadie debe suponer que el otro sabe y conoce el proceso o el procedimiento. Estos son los aprendizajes que debe hacer la organización de manera consciente y rigurosa, para lo cual debe crear los espacios y tiempo de enseñanza aprendizaje que permita dentro de una nueva cultura organizacional, estandarizar cada proceso y cada procedimiento, en lo posible con agendas visibles para toda la organización con fechas y productos a entregar de lado y lado.

Procesos que deben contar con algún grado de estandarización:

- Proceso de planeación: Generación de los proyectos y elaboración de presupuestos con sus tiempos de seguimiento y evaluación
- Proceso de contratación: Necesidades de los proyectos con sus respectivos costos vs. las fechas de presupuestación con la Alcaldía.
- Proceso comunicacional: Cada proyecto debe tener claridad de este componente, como respuesta a unas *políticas globales de la organización para desarrollar en detalle los procesos comunicacionales en territorio.*
- Proceso de sistematización: Todos los proyectos debe tener claridad en lo que significa sistematizar procesos de la naturaleza de los que desarrolla el MCM. Debe haber una manera similar para hacerlo en todos y poder hacer análisis comparativos o por los menos integrales.
- Otros procesos que la organización considere pertinentes. Por ejemplo los que se deriven de cada una de las áreas, como políticas que sirven al desarrollo de sus proyectos.

Si estos procesos con los procedimientos que corresponden a cada uno, se logran estandarizar, el área de Tecnología podría trasladar dichos procesos a una plataforma que permita una articulación de todos ellos con resultados agregados y de mayor control, así como un uso más efectivo del tiempo para el desarrollo de cada proceso. La Dirección General que también debería generar rutinas de carácter organizacional, podría hacer lecturas más ejecutivas de los resultados de cada proyecto, proceso, procedimiento, lo cual le ayudaría a producir políticas más integrales y articuladas a los resultados esperados.

b. Reflexionar sobre proceso con las alianzas o con los gestores

En primer lugar, el Museo se debe asegurar de los perfiles y capacidades por su puesto internas pero, también sobre las capacidades de sus aliados, particularmente en aquello que tiene que ver con garantizar tiempos adecuados de ejecución que están tan determinados por los manejos administrativos y financieros. Muy seguramente esos aliados, tanto como el Museo, requerirán de un fortalecimiento en este sentido que hay que hacerlo consciente y considerarlo dentro del proceso, no dejarlo como un aprendizaje intuitivo. Ello requiere destinar recursos físicos y financieros para que ese fortalecimiento sea real.

Pueden revisarse los mismos procesos arriba enunciados.

De otro lado el proyecto debe prever el tiempo y el espacio requerido para reflexionar sobre otras Prácticas Organizacionales que tiene que ver con:

Experimentar para permanecer innovadores: Reflexionar sobre las formas en que se podría mejorar la situación para que el proyecto pueda operar con mayor eficacia. En esencia, esto se refiere a mantener la relevancia del proyecto, así como su capacidad para mantenerse actualizado en sus respectivas áreas temáticas y territorios. En segundo lugar, a menudo se obtienen resultados inesperados en relación con las prácticas de la organización, y se tiene que aprovechar la oportunidad para documentarlas. Un ejemplo de esto sería la actividad de mantener el contacto con los gestores, para obtener información sobre contribuciones que el proyecto ha realizado. No se pueden desconocer los alcances inesperados, éstos pueden resultar importantes para la subsistencia del proyecto y, además, pueden contribuir a crear nuevos horizontes para el proyecto o para la línea al que este pertenece.

Evaluar y re-configurar productos, servicios, sistemas y procedimientos: El repaso continuo de los procesos que se derivan del proyecto y los servicios que pretende brindar, por ejemplo los del CRAM, son fundamentales, si se quiere asegurar que el proyecto siga siendo pertinente. Una vez que un producto o un servicio han sido introducidos, el proyecto debe asegurar su seguimiento y aportar las modificaciones oportunas para asegurar que sigue cumpliendo con las necesidades y exigencias a medida que vayan surgiendo.

Comprobar la participación activa de los actores o gestores y los aprendizajes, para obtener un valor agregado del proceso: El personal del proyecto debe obtener la retroalimentación de los gestores que ha atendido en el pasado y de los que atiende actualmente. Puede hallar que un proyecto anterior, en el que se utilizaron los mismos sistemas, métodos o productos, ya no resulta efectivo o ha dado lugar a otros problemas. Esto se puede resolver desde el modelo o ruta de intervención que se construya desde la experiencia de los proyectos que ya se han ejecutado.

Estos pueden ser unos ejemplos, se podrían identificar otros procesos que merezcan revisión permanente y volverlos prácticas saludables a la ejecución efectiva de los proyectos.

## B. Seguimiento de Alcances y Desempeños

Los líderes de proyectos pueden desarrollar un mapeo de seguimiento de los progresos de los actores o gestores, hacia el logro de los alcances, las estrategias del proyecto y las prácticas organizacionales utilizadas. Se deben determinar las prioridades a nivel de seguimiento. Con base en esas prioridades, se diseñan unas hojas de control que recopilan datos para seguir

cada uno de los elementos diseñados. (Alcances, estrategias y prácticas de la organización. Es recomendable, como lo sugiere la metodología, la utilización de un diario de alcances (Ver metodología) para recopilar datos sobre la manera en que los actores o gestores logran conseguir las señales de progreso. Se sugiere, asimismo, utilizar un diario de estrategias con el fin de recopilar datos sobre las actividades del proyecto orientadas al actor o gestor. Por último, conviene tener un diario de desempeño para la recopilación de datos sobre las prácticas de la organización, tanto internas como externas a las que recurre el proyecto para mantenerse eficiente como contribución de la eficiencia de la organización, para mantenerse relevante, innovador, sustentable y conectado con su entorno.

El Mapeo de Alcances ayuda al proyecto a diseñar estos instrumentos para la recopilación de datos, pero su valor y utilidad dependerán de su integración en los procesos de gestión y de rendición de cuentas en el área de la gestión, así como del nivel de compromiso que adquieran los miembros del programa en lo que se refiere a recopilar datos de manera regular. El Mapeo de Alcances no está en condiciones de interpretar los datos recopilados para el proyecto; el equipo encargado de éste debe determinar lo que supone la información con respecto al desempeño del proyecto, y a los aspectos que hay que cambiar, a la luz de la composición del equipo, de las prioridades organizacionales, de los contextos políticos, económicos o sociales y de los recursos disponibles.

Con el uso regular de estas herramientas de autoevaluación, el equipo podrá reflexionar sobre su desempeño y mejorarlo a lo largo de la implementación del programa. Así, el personal dispondrá de los medios necesarios para preguntarse con regularidad: "¿Cómo podemos mejorar en lo que hacemos para aumentar el aporte a nivel de alcances?" Algunos de los beneficios de mantener reuniones periódicas de seguimiento surgirán de los productos de dichas reuniones (información recopilada que puede utilizarse para cumplir con los requisitos de rendición de cuentas, para alimentar las evaluaciones).

Siempre se debe tener en consideración que el proyecto no es más que una de las muchas influencias que se ejercerán sobre los actores o gestores, no se le puede atribuir un resultado que no compete al proyecto. Combinando los datos sobre alcances externos con los que se refieren al desempeño interno, el programa estará en condiciones de relatar con ejemplos prácticos, la manera en que ha conseguido extraer un aprendizaje y mejorar su trabajo, de tal manera que propicie niveles de transformación lo más profundos posibles en sus actores o gestores. Igualmente, puede documentar la forma en que los éstos han optado por seguir los caminos deseados.

### C. Elaborar un plan de evaluación

La evaluación de los proyectos debe ser coherente con saber cómo avanzaron los resultados en cada uno de los ámbitos definidos por éste: Se ESPERA que...; sería POSITIVO que...; sería IDEAL que...

En su formulación es conveniente que cada resultado pueda contar con un indicador o alcance de cada logro, ello permitirá qué tanto de ese logro se alcanzó, con el fin de determinar cuáles son sus factores de éxito, en caso de haber sido positivo el avance; o sus factores de impedimento que no permitieron el logro de lo propuesto para ser considerado en otras oportunidades. Cada logro, no importa cómo haya sido, debe generar procesos de aprendizaje, poner en tela de juicio aquello que siempre se dio por sentado, planificar y motivar actividades futuras, o reforzar la capacidad analítica de los interesados. Saber juzgar la situación es el elemento más sencillo de la evaluación; lo más difícil reside en la política que hay que seguir para aplicar recomendaciones o conclusiones. Ha de ser otra de las prácticas organizacionales por implementar.

Es conveniente que la evaluación no se quede en aspectos particulares de cada proyecto. Se deben construir elementos que permitan hacer análisis más globales, por ejemplo, desde capítulos anteriores se señalaba la necesidad de construir unos indicadores por Línea Estratégica. Este nivel de análisis puede ser muy rico para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción (proyectos) o respecto de políticas particulares que sea necesario construir en el camino.

Generalmente los momentos de seguimiento se pactan durante el proceso de ejecución de los proyectos; la evaluación por el contrario y de manera habitual se hace al terminar un período de ejecución de los proyectos.

Conviene entonces a esta metodología propuesta definirle, no solo un calendario que se debe aplicar de manera sistemática y cotidiana y que debe afectar las agendas de todos los involucrados, sino el diseño de instrumentos para cada elemento de la metodología propuesta.

No obstante este documento estar referido a la metodología de Mapeo de Alcances, no es problemático combinar algunos de estos pasos con otras metodologías, por ejemplo el Marco Lógico u otras que se alineen a ciertos propósitos.

### D. La financiación de los proyectos

Sin pretender entrar en detalle, se recomienda que este acápite sea concertado con el equipo de administrativa, financiera y proyectos, conjuntamente con la Dirección General pues, requiere la mayor claridad y coherencia frente a los requerimientos de la Alcaldía, para lo cual

ha debido ser necesario trabajar en las prácticas organizacionales referidas a comprender los procesos de planeación y contratación, con el fin de estandarizar los mismos, para lograr mayor control por parte de los líderes de proyectos y de quienes lideran estos procesos. Sería deseable que el nivel de incertidumbre se reduzca a cero, con la certeza de que son procesos flexibles que para su manejo más eficaz, demandan de un amplio conocimiento y concertación.

E. Propuesta para un funcionamiento acorde a los nuevos resultados obtenidos desde los ejercicios de Direccionamiento Estratégico.

Actualmente el MCM cuenta con 8 direcciones o áreas misionales (Pedagogía, Investigación y Contenidos, Comunicaciones, Cultura, Social, Museografía, Centro de Recursos para la Activación de la Memoria y Tecnología) y cinco de apoyo (Administrativa, Financiera, Gestión y Alianzas, Operaciones y Proyectos).

Si bien este esquema de trabajo obedece a esta primera aproximación a los roles del Museo y pretendieron todos desde lugar experimentar cada uno con sus proyectos y procesos, las acciones desarrolladas en el marco del Direccionamiento Estratégico, empiezan a arrojar nuevas luces o pistas para reorganizar las áreas, quizá por líneas o por otro tipo de esquema.

En principio se recomienda una estructura más liviana, reorganizada para el caso que se propone, por cada una de las líneas estratégicas, es decir, Producción, circulación y activación de las memorias situadas; Movilización social e incidencia política y Gestión del Conocimiento. Cada uno con los proyectos que se asignen en los siguientes ejercicios.

Se sugieren dos áreas misionales de apoyo relevante que con la Dirección General, constituyen una triada que orienta la acción de las líneas y por supuesto, los cursos de acción que de allí se deriven, esas otras áreas de apoyo misional son Pedagogía y Comunicaciones, como aspectos transversales a las líneas y los proyectos. Serán unas áreas alimentadoras de todo el sentido que debe caracterizar al Museo y deben no solo proponer los enfoques generales y particulares, sino dotar de herramientas o instrumentos idóneos a los proyectos para su mejor actuación en territorio. Ello permitirá preservar la coherencia de toda la acción del Museo, respecto de la visión y Misión. Ayudaran, junto con Gestión del Conocimiento, a construir las políticas que marcarán las rutas o marcos de actuación del Museo.

En el gráfico de la nueva estructura propuesta, muy inacabado aún, se proponen ejemplos de proyectos posibles por línea. Es una propuesta que amerita amplia discusión, que aporte a su elaboración más definitiva.



E-006573

### Estructura organizacional propuesta MCM 2015

