



UNIVERSIDAD  
UNIVERSIDAD DE CHILE

**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE ARTES  
ESCUELA DE POSTGRADO**

**GESTIÓN CULTURAL EN SITIOS DE MEMORIA  
Estudio De Caso del Parque Por la Paz Villa Grimaldi**

**Tesis para optar al grado de Magister en Gestión Cultural**

**Francisca Ruiz Shea**

**Profesor guía: Mauricio Rojas**

**Julio 2019**

**Santiago de Chile,**

<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>4</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>5</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>9</b>
2.1. Fundamentación	9
2.2. Pregunta de investigación	12
2.3. Objetivos	12
2.3.1. Objetivo General	12
2.3.2. Objetivos Específicos	12
2.4. Hipótesis	13
2.5. Metodología de investigación	13
<b>3. MARCO TEÓRICO</b>	<b>18</b>
3.1. Gestión cultural	18
3.2. Memoria	25
3.3. Sitios de memoria	32
3.4. Derechos humanos	35
3.5. Sitios de memoria en Chile	42
3.6. Arte y sitios de memoria	45
<b>4. GESTION CULTURAL Y SITIOS DE MEMORIA</b>	<b>50</b>
4.1. Gestión cultural en sitios de memoria	50
4.2. Gestión cultural en sitios de memoria en Chile	56
<b>5. ESTUDIO DE CASO: PARQUE POR LA PAZ VILLA GRIMALDI</b>	<b>66</b>
5.1. Antecedentes históricos de Villa Grimaldi	66
5.2. Estado actual del Parque por la Paz Villa Grimaldi	69
5.2.1. Misión y visión	70
5.2.2. Objetivos	71
5.2.3. Recursos Humanos	72
5.2.4. Infraestructura	75
5.2.5. Financiamiento	78
5.2.6. Áreas de trabajo	81
5.2.7. Redes de actores	86
5.2.8. Planificación	90
<b>6. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN CULTURAL EN VILLA GRIMALDI</b>	<b>97</b>
6.1. Evolución de la gestión cultural en Villa Grimaldi	97
6.2. Aspectos a analizar	103
6.2.1. Financiamiento del área de gestión cultural de Villa Grimaldi	103
6.2.2. Equipo de trabajo e infraestructura del área de gestión cultural de Villa Grimaldi	106
6.2.3. Actividades artísticas, proyectos, creación y programación del área de gestión cultural de Villa Grimaldi	108

6.2.4. Gestión cultural y las otras áreas de trabajo de Villa Grimaldi	117
6.3. Gestión cultural y promoción de los derechos humanos en Villa Grimaldi	123

<b>7. RECAPITULANDO: CONTRIBUCIONES DE LA GESTIÓN CULTURAL PARA LA TRANSMISIÓN DE LA MEMORIA Y LA PROMOCIÓN DE UNA CULTURA DE LOS DERECHOS HUMANOS.</b>	<b>127</b>
---	------------

<b>8. CONCLUSIONES</b>	<b>133</b>
------------------------	------------

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>137</b>
---------------------	------------

# AGRADECIMIENTOS

Parque por la Paz Villa Grimaldi

Unidad de Memoria y Derechos Humanos CNCA

Mauricio Rojas

Nicol Garrido

Celia Cussen

Montserrat Figuerola

Mariela Llancaqueo

Cristián Schultze

Luis Alegría

Loreto López

Cristián Castillo

Marcelo Salinas

Isidora Palma Buzeta

Francisca Moya Marchi

Mi familia

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo es una investigación realizada entre los años 2017 y 2018, sobre los sitios de memoria y su relación con la gestión cultural, evidenciando cómo ésta última puede ser un instrumento fundamental para la preservación de la memoria, la promoción de una cultura de derechos humanos y la reflexión en torno al presente. Se considera como caso de estudio la *Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi*, uno de los únicos sitios de memoria que tiene un área específica de gestión cultural. Se analizará esta área, identificando el rol que tiene en el sitio de memoria, así como también, su estructura y expectativas a futuro.

Esta tesis es de tipo cualitativa, es decir que no pretende producir valores de verdad, sino que más bien reflexionar en torno a la gestión cultural en sitios de memoria a través de la recopilación de información mediante entrevistas, observación en terreno y análisis bibliográfico, para posteriormente proceder a la interpretación y la producción de datos descriptivos en torno al tema. Finalmente se revelará la importancia de la gestión cultural en sitios de memoria para la educación y la transmisión de una cultura de los derechos humanos.

# 1. INTRODUCCIÓN

Desde finales del siglo XX, la construcción de sitios de memoria ha cobrado especial importancia en el mundo como parte del proceso de reconstrucción de sociedades que experimentaron regímenes autoritarios. Diversos autores han trabajado en torno la importancia de construir estos 'sitios de memoria', como espacios físicos dedicados a formentar la experiencia de la memoria, resaltando la labor que cumplen como testigos arquitectónicos de la violencia realizada durante las dictaduras, guerras y masacres que han arrasado en diferentes naciones. Asimismo, se ha destacado su rol como agentes activos del proceso de construcción social de la memoria. Ello, bajo el supuesto de que la mantención y recuperación de la memoria son fundamentales para comprender el presente y proyectar el futuro de sociedades que han experimentado un quiebre en su tejido social.

En el contexto latinoamericano, las experiencias más relevantes han sido la recuperación de los espacios donde las personas fueron detenidas y violentadas y la construcción de museos de memoria. Ambos espacios han sido destinados a resguardar material hemerográfico, fotografías, audios, instrumentos y representaciones de tortura, a la vez de actuar como repositorios de recuerdos y testimonios. Este tipo de experiencias se han reproducidas en países como Argentina, Guatemala, Bolivia, Perú, Brasil, República Dominicana y Nicaragua. En muchos de estos casos, el caso chileno es uno de ellos, estos sitios han sido recuperados mediante un enorme esfuerzo de la sociedad civil que, interesada en que hechos como los sucedidos en ellos no se vuelvan a repetir, levantan procesos de gestión que conducen a la memorialización de estos espacios. Los sitios no son más que testigos arquitectónicos del horror que al ser activados logran narrar una historia que no deseamos repetir, convirtiéndose en agentes del proceso de construcción social de la memoria. En el contexto internacional, destacan las experiencias de recuperación de la memoria desarrolladas en España luego del término de la dictadura de Francisco Franco; en Berlín, Alemania, después de la caída del muro que dividía la ciudad, y en Sudáfrica desde el término del 'apartheid' y la segregación racial.

En Chile, la recuperación y consolidación de los sitios de memoria, después del término de la dictadura de Augusto Pinochet en 1990, ha sido un proceso paulatino. Durante una primera etapa, fueron recuperados los espacios más masivos y de público conocimiento. En una etapa posterior, se han ido creando múltiples sitios de memoria. Hoy en día, nuestro país cuenta con más de cuarenta sitios de memoria y se evidencian enormes diferencias entre estos distintos espacios. Es posible encontrar sitios de memoria “consolidados” que reciben financiamiento del Estado y otros que aún no cuentan con reconocimiento público. No obstante, sus diferencias, todos estos sitios destacan pues son espacios que tienen como objetivo preservar y transmitir a la sociedad la memoria histórica, tanto para dar a conocer lo ocurrido y sus secuelas, como para generar una reflexión en torno al presente y los derechos humanos. En el cumplimiento de esa tarea la gestión cultural juega un rol fundamental.

La presente investigación se guía por la convicción de que la gestión cultural es un campo de acción que ha sido y debe ser parte de la recuperación y consolidación de los sitios de memoria. Esta posee múltiples herramientas que pueden aportar a la transformación de una realidad en función de objetivos determinados. La gestión cultural en los sitios de memoria permite hacer un aporte decisivo a estos espacios, invitando a la comunidad a reflexionar, abarcando un rango de acción que no solo involucre a quienes estuvieron relacionados con los hechos, sino que, a todos los interesados, ejerciendo un rol activo, educativo y artístico. Lamentablemente, en la actualidad no se reconoce la importancia de esta disciplina en la recuperación y preservación de la memoria. Por ello, el presente trabajo tiene como objetivo hacer visibles los aportes que puede realizar la gestión cultural a los sitios de memoria, especialmente en relación a la transmisión de la memoria.

Para cumplir dicho propósito, esta tesis ha sido estructurada en cuatro partes. En primer lugar, y con el objeto de estructurar esta investigación, se desarrolla el planteamiento del problema. En segundo lugar, se expone el marco teórico que da sustento a esta investigación. Para ello, se revisan detenidamente conceptos como gestión cultural, memoria, sitios o lugares de memoria en Chile y el mundo, derechos humanos, y la relación entre el arte y los sitios de memoria. En tercer lugar y con la intención de materializar la investigación realizada, se propone el análisis de un caso de estudio: el Parque por la Paz Villa Grimaldi, primer sitio recuperado en Chile y uno de los pocos que cuenta con un área de gestión cultural consolidada.

Se abordan en esta parte, algunos antecedentes históricos del Parque por la Paz Villa Grimaldi; se identifican diferentes elementos de la Corporación que da sustento a este sitio de memoria; y se analiza el área de gestión cultural de Villa Grimaldi, destacando sus avances y sus principales dificultades. Se indaga especialmente en la evolución del área, financiamiento, equipo de trabajo, infraestructura, actividades artísticas, proyectos, programación que promueve, y su relación con las otras áreas del sitio. En cuarto lugar y para finalizar, se destacan las contribuciones de la gestión cultural para la transmisión de la memoria y la promoción de una cultura de los Derechos Humanos. Esta última sección deviene en las conclusiones de la presente investigación.



## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 2.1. Fundamentación

En la Dictadura militar chilena, múltiples lugares de diferente índole fueron tomados y reconfigurados como centros de detención y tortura, en los que más de 45 mil personas fueron víctimas de violación a los derechos humanos.

Durante el 2003, bajo el Gobierno de Ricardo Lagos Escobar, se creó la Comisión Nacional sobre prisión política y tortura, la cual tuvo como objetivo determinar quiénes fueron las personas que sufrieron privación de libertad y tortura por razones políticas en el período comprendido entre el 11 de septiembre de 1973 y el 10 de marzo de 1990, y proponer medidas de reparación (Valech I, 2004, p.15), aquello permitió identificar a lo largo del país alrededor de 1.132 lugares de detención (según el informe Valech I), algunos públicos y otros secretos, en los que se llevaron a cabo delitos de terrorismo de Estado.

Los recintos de detención tienen distintas características, según la época en que son utilizados. Los hay de arrestos masivos como el Estadio Nacional, Campamento de Pisagua o Isla Dawson; otros de incomunicación como Cuatro Álamos, y muchos secretos, como Londres 38, “El Palacio de la Risa”, o el de Simón Bolívar. En la mayor parte de ellos se torturó y muchas de las personas que entraron a sus instalaciones no salieron nunca más. Como prisiones, la dictadura utilizó edificios públicos de las Fuerzas Armadas, Carabineros, Gendarmería o Investigaciones (...) Improvisados campos de prisioneros, se instalan en viviendas particulares, en residencias, estadios, gimnasios, islas, clínicas clandestinas, antiguas oficinas salitreras, balnearios, industrias (...) Varias propiedades del gobierno derrocado son usurpadas y utilizadas como sitios de tortura (Villa Grimaldi, Diario Clarín, que se llamó Firma, locales de partidos políticos). Por otra parte, aliados de la dictadura ofrecen sus instalaciones para realizar estas prácticas, como es el Caso de Colonia de Dignidad. (Museo de la Memoria y los Derechos Humanos, Chile).

No siempre se sabe lo que eran estos lugares antes de que se convirtieran en sedes controladas por la DINA para la ejecución de feroces actos en busca de control y desaparición de todo tipo de ideología que se opusiera al gobierno militar. De esta

manera, han quedado ligados hasta el día de hoy a una memoria cargada de horror y trauma, que ha sido necesario rescatar para dar a conocer de la forma más cercana posible, hechos que lamentablemente ocurrieron en nuestro país y que merecen ser conocidos por todo ciudadano.

El Consejo de Monumentos Nacionales ha sido la entidad encargada de proteger a la fecha 22 ex centros de detención, nombrándolos sitios de memoria<sup>1</sup>. Para que estos lugares marcados por la Dictadura militar sean considerados patrimonio “fue necesario que se dieran tres procesos claves: primero, la constatación de la experiencia extrema que representó la política del exterminio nazi y su valor universal. Segundo, como un defecto directo de lo anterior, la conformación de una cultura de los derechos humanos de carácter planetario y tercero, la ampliación de la concepción tradicional de patrimonio cultural”. (Alegría y Uribe, 2015, p.27).

Estos lugares han sido recuperados por distintas agrupaciones, generalmente por ex presos políticos, familiares, sobrevivientes y amigos de las víctimas de la Dictadura militar, que se han hecho cargo transformándolos en sitios de memoria, con el objetivo común de difundir lo sucedido en ellos y de sensibilizar a la comunidad en torno a los derechos humanos. Cabe señalar, además, que los relatos de cada lugar se fueron reconstruyendo principalmente a partir de testimonios.

Cada uno de los diversos sitios de memoria, tiene una gestión particular en cuanto a su organización y principalmente a sus formas de financiamiento. Por ejemplo, la Casa Memoria José Domingo Cañas no tiene un equipo de trabajo estable y funciona con voluntarios, diferenciándose de Villa Grimaldi que cuenta con un equipo que recibe honorarios mensuales y que tiene jornadas laborales determinadas. A pesar de estas diferencias, lo que unifica a los gestores de estos lugares es la responsabilidad que poseen en cuanto a velar por su resguardo y por la transmisión de lo ocurrido en ellos a la sociedad, para educarla y prevenir que tales violaciones a

---

<sup>1</sup> La Comisión Nacional sobre Prisión Política y Tortura constató, en el informe Valech I, que hubo un total de 1.132 recintos usados como lugares de detención a lo largo del país, en tanto, el Consejo de Monumentos Nacionales ha protegido algunos de estos, declarando un total de 22 Sitios de Memoria, además de otros que actualmente están en tramitación. Recientemente se unió a esta lista el archivo de la Vicaría de la Solidaridad. De a poco comienzan, entonces, a visibilizarse cada uno de estos espacios.

los derechos humanos vuelvan a suceder.

Sintetizan el reconocimiento de lo sucedido en el pasado, la posibilidad de recordarlo en el presente, así como la de reflexionar y aprender respecto a éste en vías de construir futuros posibles (...) su análisis no sólo permite comprender el pasado que se recuerda, sino también el presente, que es el tiempo en el cual se realiza la memoria, y los escenarios que se prefiguran hacia el futuro desde aquellas marcaciones territoriales (Fernández y Piper, 2011, p.35).

Los lugares ya recuperados tienen la importante tarea de lograr que distintas comunidades se acerquen a ellos y se interesen por conocerlos, con el fin de transmitir con fuerza que no hay perdón ni olvido, que la Dictadura militar arrasó brutalmente con personas, dignidades, ideologías y que nos dejó hasta el día de hoy un legado muy difícil de borrar. Resulta importante que estos espacios no se queden tan solo en su reconstrucción y musealización, sino que también promuevan la reflexión sobre la actualidad y sobre las violaciones a los derechos humanos que podrían seguir ocurriendo en nuestro entorno.

Ante lo señalado anteriormente, donde el rol de los sitios de memoria es reconocer y preservar la historia con la que cargan, además de impulsar una cultura de derechos humanos, la gestión cultural es fundamental para la generación de iniciativas que puedan responder a los objetivos de los sitios que se encuentran a lo largo del país. Esto, porque es una disciplina que implica la constante puesta en marcha de ideas que promueven la reflexión en torno al espacio, resaltando su valor cultural, fortaleciendo la relación con la comunidad y activándolos constantemente.

En consecuencia, para el esclarecimiento de nuestra identidad, es preciso reconocer la influencia del pasado en el presente y en el futuro, por ende, la memoria se vuelve fundamental, sobre todo para nuevas generaciones que sin haber participado directamente de una época, merecen saber y por ende entender la historia de una sociedad marcada brutalmente. En este sentido, el relato oral, los testimonios y los sitios de memoria se vuelven fundamentales para la promoción de una cultura de derechos humanos y para que hechos como los que ocurrieron en Dictadura militar no se repitan. La memoria, requiere de un proyecto, porque siempre corre el peligro de desaparecer, y por ello es que se vuelve necesaria e indispensable su gestión.

Esta investigación se propone analizar el aporte que la gestión cultural ha realizado y puede realizar a estos sitios de memoria, enfocándose en el estudio de caso del Parque por la Paz Villa Grimaldi. Resulta interesante indagar en este espacio específico, ya que es uno de los lugares que ha logrado una importante organización y trayectoria, además porque posee desde el 2015 un área específica de gestión cultural dentro de su organización.

Muchas veces la gestión cultural es entendida como la producción de eventos culturales, y en estos lugares de memoria, podría llegar a ser comprendida únicamente como la generación de actividades para la conmemoración de ciertas fechas importantes para cada uno de ellos. Sin embargo, bien sabemos que la gestión cultural es mucho más que eso, y puede llegar a ser una herramienta fundamental para la conexión y relación de estos sitios con diferentes comunidades.

De esta forma, resulta imprescindible conocer cómo se está considerando el rol de la gestión cultural en un lugar como Villa Grimaldi y de qué manera podría mejorar y colaborar en pro de la transmisión de la memoria histórica y la promoción de una cultura de derechos humanos.

## **2.2. Pregunta de investigación**

¿Cuál es rol de la gestión cultural en los sitios de memoria para la promoción de una cultura de derechos humanos, la transmisión de la memoria histórica, y la reflexión en torno al presente?

## **2.3. Objetivos**

### **2.3.1. Objetivo General**

Identificar el rol que tiene la gestión cultural en los sitios de memoria para la transmisión de la memoria y la promoción de una cultura de derechos humanos.

### **2.3.2. Objetivos Específicos** [1] [SEP]

- Describir cómo se desarrolla el área de gestión cultural del Parque por la Paz Villa Grimaldi.

- Ilustrar el aporte que puede generar en un sitio de memoria la realización de actividades artístico-culturales.
- Identificar la importancia de la gestión cultural en un sitio de memoria.

## **2.4. Hipótesis**

La gestión cultural contribuye en el desarrollo de los sitios de memoria, para la transmisión de su memoria histórica, la promoción de una cultura de derechos humanos y la generación de reflexión en torno al presente.

## **2.5. Metodología de investigación**

En primer lugar, se hace necesario definir el modelo metodológico a utilizar en la presente investigación, de acuerdo con las técnicas y procedimientos que se llevarán a cabo para el logro de los objetivos propuestos. Por su orientación y metodología este trabajo será de tipo cualitativo, no existiendo una manipulación de variables, sino que más bien será una investigación abierta, interactiva y empática con el objeto estudiado (gestión cultural en el Parque por la Paz Villa Grimaldi) y con los informantes seleccionados para la obtención de información. Es decir, el acercamiento al objeto de estudio se realizará de forma interpretativa, a partir de la experiencia de personas que se relacionan con el tema. De acuerdo a esto, podríamos complementar con lo que Sandoval (1996) afirma acerca de la investigación cualitativa:

Desde el punto de vista del conocimiento, lo que interesará desarrollar es aquello que en las percepciones, sentimientos y acciones de los actores sociales aparece como pertinente y significativo. Por lo tanto, los esfuerzos investigativos se orientarán a descubrir dicha realidad, aun para los propios actores, sujetos de investigación, porque como lo afirmara Hegel: "Lo conocido por conocido, no es necesariamente reconocido. (p.31-32)

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. en relación al método cualitativo mencionan lo siguiente:

El enfoque cualitativo, por su parte, se basa en un esquema inductivo, es expansivo y por lo común no busca generar preguntas de investigación de antemano ni probar hipótesis preconcebidas, sino que éstas surgen durante el desarrollo del estudio. Es individual, no mide numéricamente los fenómenos estudiados ni tampoco tiene como finalidad generalizar los resultados de su investigación; no lleva a cabo análisis estadístico; su método de análisis es interpretativo, contextual y etnográfico. Asimismo, se preocupa por capturar experiencias en el lenguaje de los propios individuos y estudia ambientes naturales. (2006, p. 26)

En consecuencia, se analizará de lo particular a lo general, mediante lo cual, la teoría resultante de la temática estudiada surgirá de la observación y de la interpretación de las distintas fuentes de información. Así, se podrán obtener en el transcurso la investigación, conclusiones particulares en relación al tema. Estas conclusiones no serán absolutas y podrán siempre ser complementadas e incluso modificadas, ya que se investiga desde una mirada amplia que considera que los conceptos están en construcción, dentro de una realidad cambiante y subjetiva dependiendo de quién la mire.

Se pondrá énfasis en la teoría que existe sobre gestión cultural y sitios de memoria y que se expondrá en tanto en el marco teórico como en el desarrollo del trabajo.

El presente estudio consta metodológicamente de cuatro etapas. Para la realización de la primera se empleará una estrategia analítico-descriptiva, ya que se revisarán y comentarán fuentes secundarias, documentos e información escrita sobre el tema, indagando en conceptos que forman parte la temática principal "Gestión cultural en sitios de memoria". Junto con la exposición de diferentes definiciones se realizará un análisis y se relacionarán entre sí. En la segunda etapa, la estrategia es de carácter descriptivo y se enfoca en el estudio de caso, situando el objeto de estudio en el foco de la investigación. En este momento se exponen las características del Parque por la Paz Villa Grimaldi como organización. En la tercera etapa se prioriza una estrategia analítica ya que es el momento en el cual se relaciona la gestión cultural con el sitio de memoria estudiado.

Las actividades contempladas dentro de cada etapa son las siguientes:

## **Etapa I**

- \*Revisión y análisis de fuentes bibliográficas secundarias.
- \*Definición de conceptos.
- \*Descripción de fenómenos.

## **Etapa II**

- \*Revisión de información producida por la Corporación Cultural Villa Grimaldi y por otras entidades en torno al sitio de memoria estudiado.
- \*Selección y sistematización de información.

## **Etapa III**

- \*Observación en terreno del Parque por la Paz Villa Grimaldi.
- \*Recolección de datos sobre el sitio a partir de entrevistas a informantes claves.
- \*Recolección de datos sobre la importancia de la gestión cultural en sitios de memoria a partir de entrevistas a informantes clave.

En conclusión, las técnicas para la obtención de la información serán:

\*Recopilación y análisis de fuentes bibliográficas primarias; que proporcionan datos de primera mano, y secundarias; que son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P., 2006, p. 55)

\*Observación participante: método etnográfico de recolección de datos que permite la descripción de sucesos y comportamientos que se dan en el espacio estudiado. Para el presente trabajo la observación se realizó durante visitas en diferentes fechas al Parque por la Paz Villa Grimaldi en la condición de usuaria.

\*Realización de entrevistas en profundidad semiestructuradas: para cada entrevistado se diseñan preguntas abiertas, no directivas, que permiten generar una instancia de conversación flexible y dinámica. Las preguntas funcionan como guía,

sin embargo, lo que se desarrolla entre el entrevistado y el entrevistador es una conversación de igual a igual alejada de un intercambio formal de preguntas y respuestas. Cada entrevistado se expresa y navega libremente por los temas expuestos.

\*Análisis de documentos y datos producidos por el propio Parque por la Paz Villa Grimaldi, alojados en la página web del sitio de memoria, en donde se encuentran sus memorias, balances, estados de resultado y otros documentos.

De acuerdo a estas técnicas se podrá producir la información a partir de la cual se realizará un análisis descriptivo que permitirá su interpretación y contraste para generar un relato coherente e innovador en torno al tema. Hablamos de un análisis descriptivo, ya que a través de la información recopilada se podrá analizar, definir y caracterizar el objeto de estudio.

El principal instrumento utilizado, fue la entrevista en profundidad, definida por Taylor, S.J. y Bogdan de la siguiente manera:

Por entrevistas cualitativas en profundidad entendemos reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. Lejos de asemejarse a un robot recolector de datos, el propio investigador es el instrumento de la investigación, y no lo es un protocolo o formulario de entrevista. El rol implica no sólo obtener respuestas, sino también aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas (1992, p.100).

Se aplicó una entrevista en profundidad a siete personas diferentes que tienen relación con la temática estudiada. De acuerdo a cada persona entrevistada y su determinada implicancia se elaboró una entrevista base que al ser aplicada se iba modificando según el curso de la conversación. Las personas entrevistadas fueron:

-Gestora cultural del Parque por la Paz Villa Grimaldi



- Ex gestora cultural del Parque por la Paz Villa Grimaldi
- Ex encargado del área de educación del Parque por la Paz Villa Grimaldi
- Miembro del directorio de la Corporación Cultural Parque por la Paz Villa Grimaldi
- Antropóloga e investigadora en torno a sitios de memoria y derechos humanos.
- Profesional de la Unidad de Memoria y Derechos Humanos del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.
- Artista que realiza trabajos en sitios de memoria

Cabe destacar que la temática a trabajar en este proyecto de investigación es relativamente nueva; existe bastante información sobre sitios de memoria y sobre gestión cultural, sin embargo, dentro de la realidad nacional, la relación entre estos dos fenómenos es incipiente.

## 3. MARCO TEÓRICO

Al hablar de gestión cultural en lugares de memoria se involucran algunos conceptos que se hace necesario definir desde diferentes perspectivas teóricas, de tal manera que luego sirvan al desarrollo de este trabajo.

### 3.1. Gestión cultural

La gestión cultural es un campo sumamente emergente y en muchas oportunidades se confunde con la producción de eventos artísticos. Esta confusión se desprende directamente de la comprensión que algunos tienen del concepto “cultura”, relacionándolo netamente con las artes. Esta relación no es errónea, sin embargo, no se puede reducir la cultura sólo a ello y no considerarla como algo más amplio, presente en cada territorio e individuo que lo habita. Bien refleja esto Manuel Antonio Garretón (2008) quien nos habla de dos dimensiones de la cultura. Su definición nos servirá para poder pasar luego a lo que entenderemos como “gestión cultural” propiamente tal.

La primera dimensión, se refiere a la cultura como los modos de ser de una sociedad; sus visiones del pasado, del presente y del futuro; la elaboración de diversos sentidos comunes sobre el tiempo, la naturaleza, la trascendencia y las formas de convivencia; los modelos éticos, de conocimiento, lenguajes, comunicación y transmisión de la herencia cultural; la cuestión de la identidad nacional y de diversidad cultural e identidades (...) La segunda dimensión en cambio se refiere a las manifestaciones, aparatos y expresiones culturales, como el patrimonio, los diversos campos de creación y difusión artística, las comunicaciones, las formas de cultura popular y las industrias culturales. (p.69).

En este trabajo se considerarán las dos dimensiones de la cultura recién mencionadas por Garretón. En este sentido “gestión cultural”, se vuelve un concepto amplio que implica una capacidad de acción en muchísimos aspectos fundamentales de una sociedad. Es innegable entonces, que la gestión cultural conlleva aspectos teóricos y aspectos prácticos, generando acciones concretas en torno a problemáticas detectadas en determinados territorios.

Según la Real Academia de la Lengua Española (2014), “gestión” significa *acción y efecto de administrar*; por ende, si lo unimos a “cultura” considerando las dos dimensiones identificadas por Garretón nos referiríamos, en resumen, a generar y administrar iniciativas que involucren aspectos de vida de un determinado grupo humano o bien otras relacionadas con manifestaciones artísticas, cultura popular o industrias culturales.

Cuando hablamos de administración, puede parecer contraproducente ya que nos lleva a pensar en procesos estructurados y aplicables como un molde a diferentes contextos presentes en una sociedad. Además, también estamos considerando la dimensión artística de la gestión cultural que también suele estar muy alejada del concepto “administración”. Sin embargo, interesa aclarar que nos estamos refiriendo a una planificación de lo que se quiere lograr, y que implica, tener conciencia de la realidad a intervenir, utilizar de manera coherente y eficiente los recursos y no caer en la ejecución de ideas que por más maravillosas que parezcan, son irrealizables. En relación a esto, consideraremos una idea de García Canclini, en la que se refiere a la coherencia entre lo generado y las necesidades sociales reales, oponiéndose a la irracionalidad capitalista y su intención de intervenir artísticamente todos los aspectos de la cotidianidad del ser humano, cayendo en un exceso sin razón de ser:

Planificar no quiere decir de ningún modo mutilar la imaginación. Se trata de liberarnos de la fantasía y la sensibilidad disgregadas por la irracionalidad capitalista y suscitar en su lugar una nueva manera de ver, oír e imaginar coherente con la satisfacción de las necesidades sociales. Pensaban que el arte alcanzará su mayor creatividad, cuando interviniendo en la construcción de edificios, transporte, ropa, objetos domésticos, lleve las formas de la vida cotidiana a su máxima racionalidad, flexibilidad y plasticidad. La regulación de todos estos elementos concretos de la vida social, efectuada de forma abierta para su incesante recreación, será la mejor base para una percepción más justa de lo real y una conciencia más rica de las posibilidades latentes. (1977, p. 193).

De acuerdo a esto, es preciso considerar una definición de gestión cultural que relacione la planificación y la acción con las necesidades detectadas en una

determinada realidad y con lo que se planea fortalecer en ella. Consideraremos entonces, la definición de gestión de cultural de Gabriel Mathey (2013) quien agrega la pertinencia de las acciones planificadas y ejecutadas en relación al beneficio de los sujetos involucrados en determinados territorios, además considera que la gestión cultural es un proceso cultural paulatino, con determinadas etapas adecuadas al campo intervenido:

Hoy la gestión cultural se puede entender como el conjunto de operaciones necesarias para poner en marcha y/o en desarrollo y valor un determinado «proceso cultural», al servicio de un territorio humano específico y delimitado –sea físico, corporativo, virtual y/o simbólico–, en base a un plan de acción con objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo (enfoque tridimensional), articulados y coherentes entre sí, compatibles con las necesidades, intereses y motivaciones reales (auténticas) de las personas involucradas. Su principal propósito es contribuir al «desarrollo humano», a la identidad, sentido de pertenencia, autoestima y compromiso de las comunidades o pueblos con su propia dinámica cultural. Es decir, se trata de colaborar con aquellos procesos que sintonicen con la matriz cultural y ethos –origen y destino– del imaginario colectivo, de tal manera de enriquecer la vida individual y social –los fundamentos existenciales para un mejor vivir–, lo cual otorga sentido y trascendencia; valor, capital simbólico y proyección al territorio donde se vive (y/o trabaja). (p. 8-9).

De esta manera, podríamos decir que la gestión cultural no es un método estructurado aplicable a cualquier realidad, sino que se debe tener una directa relación con el diagnóstico del lugar que se quiere intervenir, considerando sus necesidades y apuntando hacia los objetivos que se quieren lograr en un plazo determinado, es decir, existirá una voluntad específica que guiará el diseño de un determinado plan de gestión. Martinell (2001) aporta a la definición, recalcando la importancia de las voluntades de los agentes sociales asociados a un determinado contexto social y político que de alguna manera delimita el posible accionar:

La realidad territorial y el entorno generan unas necesidades, unas demandas que, unidas a unas voluntades de los agentes sociales que acceden a la dirección de las organizaciones culturales, originan un proceso de desarrollo de políticas de acción cultural territorial. El sistema político próximo, a la acción cultural, es el que incide de

forma más directa en la institucionalización de servicios, equipamientos, actividades, etc. que van creando un campo de actuación que no existía hasta estos momentos. (p.9)

Entonces, los procesos culturales implementados, estarían al servicio de un determinado territorio o grupo humano y tendrían relación con la voluntad de los agentes y con las posibilidades de acción en un contexto particular (recursos, procedimientos, etc). Consideramos entonces, que la gestión cultural generaría un aporte significativo que en suma puede significar una transformación social significativa y por ende una mejor en la calidad de vida, tal como lo menciona Mauricio Rojas (2015):

Es importante destacar que este precepto de “bien común” marca como hecho distintivo el sentido y propósito de la política cultural, como un proceso que aspira a un bienestar colectivo. Con mayor razón la gestión cultural, que actúa como mediador entre la producción cultural y el goce y disfrute de esta como un derecho, presupone la noción de que el arte y la cultura contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida tanto de las personas como de los colectivos sociales (p. 17)

Si asociamos entonces la gestión cultural al bienestar social, podríamos decir que existe una relación inevitable de este quehacer con la política, considerando que esta última aspira, de acuerdo a una ideología concreta, a organizar la vida social y cultural. Toda gestión entonces, tendrá un componente político y se ejecutará de acuerdo a una cierta ideología que determinará el origen del accionar. Esta ideología influenciará incluso el diagnóstico que se realice de un determinado territorio a intervenir, y por ende toda la estrategia procedimental diseñada para hacerlo. Martinell aporta una definición que rescata este componente político y además pone hincapié en la diferencia entre gestión genérica, asociada a cualquier sector, y la gestión cultural, relacionando esta última, principalmente con el mundo artístico:

La gestión es una forma de entender la acción dentro de la complejidad, un lenguaje complejo que nos aleja de la estricta casualidad de los hechos o la rutina del mantenimiento y nos acerca mucho más al concepto de *política* (entendida como opción). La

gestión reclama la capacidad de definir objetivos y diseñar el proyecto como eje y metodología de la acción. La gestión exige cierto gusto por la autonomía para decidir el curso de la acción, y libertad para resolver los problemas que emergen en la ejecución. La gestión se aproxima a una cierta creatividad en la búsqueda de alternativas e innovación, con una gran sensibilidad de atención al exterior y a los procesos de su contexto. Y específicamente en el sector cultural, *gestionar* significa una sensibilidad de comprensión, análisis y respeto de los procesos sociales en los que la cultura mantiene sinergias importantes. La diferencia entre la gestión genérica de cualquier sector productivo se encuentra en la necesaria capacidad de entender los procesos creativos y establecer relaciones de cooperación con el mundo artístico y sus diversidades expresivas. La gestión de la cultura implica valorar los intangibles y asumir la gestión de lo opinable y subjetivo circulando entre la necesaria evaluación de sus resultados y la visibilidad de sus aspectos cualitativos. La gestión de la cultura debe encontrar unos referentes propios de su acción, adaptarse a sus particularidades y hallar un modo de evidenciar, de forma muy distinta, los criterios de eficacia, eficiencia y evaluación. (Martinell en Olmos, 2008, p.54-55).

Martinell nos acerca entonces, a la dimensión artística de la gestión cultural, evidenciando el carácter subjetivo y diverso de los procesos creativos, sin alejarlos de la toma de decisiones de acuerdo a una visión particular, ya que todo acto artístico es político en sí mismo. En relación a esto, el arte a través de sus diversos lenguajes, utiliza vías distintas a otras disciplinas, que abordan al espectador desde un plano experiencial. Con ello no queremos decir que una obra de arte no pueda analizarse o intelectualizarse, sino que puede ser comprendida de acuerdo a diversas interpretaciones. Además, que puede llegar a diferentes personas, sin requerir, en muchos casos de conocimientos previos. García Canclini (1977), en este sentido, rescata el carácter emancipador de las artes, resaltando la capacidad que tiene de transmitir y favorecer la comprensión incluso física del conocimiento ideológico:

Pero el hecho de que sea una actividad distinta no quiere decir separada: al servicio de una política o de otra, consciente o inconscientemente, el arte ofrece siempre canales para que el conocimiento ideológico sea transmitido, visualizado, sentido, hasta corporalizado. Si bien el arte popular no es siempre un hecho estrictamente político, en el sentido de que no produce como efecto la toma del poder, sus diversos procedimientos de representación de

las relaciones sociales (plástica, cine, literatura, teatro) y de actuación en ellas (las mismas artes en tanto promueven la participación activa del público), dan la posibilidad de realizar analógica o simbólicamente la transformación del sistema social. El sentido político más radical del arte socializado es el de producir, en vez de espectadores, actores críticos; en vez de la catarsis o el inconformismo, una imaginación capaz de ensayar acciones eficaces. (p. 271).

Imposible no relacionar lo anterior con lo planteado por el dramaturgo y poeta alemán Bertolt Brecht en relación al carácter emancipador del teatro y la posibilidad de generar conciencia a través de un espectáculo entretenido, aunque nunca enajenante. García Canclini (1977) en este sentido, incorpora además el placer que otorgan las artes al trabajar dimensiones sensibles del ser humano, apuntando siempre a una acción transformadora y consiente.

Si partimos de lo que ha sido en los últimos siglos, de su trayectoria en nuestro continente y de las transformaciones requeridas por una estrategia revolucionaria, podemos afirmar que el arte abarca todas aquellas actividades o aquellos aspectos de actividades de una cultura en los que se trabaja lo sensible e imaginario, con un fin placentero y para desarrollar la identidad simbólica de un pueblo o una clase social, en función de una praxis transformadora. (p. 275).

La importancia de la gestión cultural en su dimensión artística radicaría también en la capacidad de acercarse a diferentes audiencias, fomentando la transmisión de determinados planteamientos a través de diversos lenguajes, y aquí volvemos a lo que mencionamos en un inicio relacionado con la planificación, ya que se precisa generar estrategias a nivel institucional para que ojalá todos puedan acceder, si es que lo quieren, a estos espacios. Para ello, los gestores culturales deben reflexionar acerca de cómo llegar a estratos sociales en los que la apropiación de determinado capital cultural, por múltiples factores bastante obvios, sea más complejo. Muchos asocian la solución a esta problemática con la gratuidad, sin embargo, eso no lo es todo, ya que se precisa un trabajo mayor y constante de formación de audiencias. García Canclini (1999) lo expresa muy bien en el siguiente extracto:

No basta que las escuelas y los museos estén abiertos a todos, que sean gratuitos y promuevan en todas las capas su acción difusora, a medida que descendamos en la escala económica y educacional,

disminuye la capacidad de apropiarse del capital cultural transmitido por esas instituciones. (p.1).

Considerando, de acuerdo a lo anterior, la importante labor de las instituciones culturales en cuanto a promover reflexión, nos percatamos de que la gestión cultural debe ser rigurosamente pensada, generando una planificación de las acciones a emprender que no debe dejar cabos sueltos, realizándose un buen diagnóstico, reconociendo claramente los objetivos, las audiencias cautivas y los recursos con los que se cuenta, que en general no son abundantes y deben conseguirse de diferentes fuentes. De esta manera, y tal como lo menciona Martinell (2001), las instituciones culturales son de alta complejidad, ya que no existen límites claros entre lo público y lo privado. Esto en primer lugar, por temas de financiamiento, ya que en general no son instituciones completamente financiadas por el Estado, por ende, se hace necesario optar por el financiamiento mixto. Además, y como lo hemos visto en el transcurso del relato anterior, hay muchos factores que influyen en la gestión cultural y que involucran aspectos tanto objetivos como subjetivos, nutriéndose de varias disciplinas. Es un campo que requiere de suma sensibilidad en relación al contexto y de una comprensión muy clara de lo que se quiere hacer. Un gestor cultural debe hacerse cargo es esto y poseer, por ende, algunas capacidades fundamentales para el desarrollo del campo en una determinada institución o área cultural. Martinell (2001) enumera las siguientes:

El concepto de gestor es un concepto de profesionalidad que se puede caracterizar por las siguientes capacidades genéricas:

- Capacidad de establecer una estrategia y política de desarrollo de una organización
- Capacidad de definir unos objetivos y finalidades a desarrollar
- Capacidad de proyecto
- Capacidad de visión
- Capacidad de combinar los recursos disponibles: humanos, económicos, materiales, etc.
- Capacidad de aprovechar las oportunidades de su entorno
- Capacidad de desarrollar un conjunto de técnicas para el buen funcionamiento de una organización
- Capacidad de relación con el exterior
- Capacidad de adaptarse a las características del contenido y sector profesional de su encargo. (p.11).



En consecuencia, la gestión cultural es un concepto muy incipiente como tal, sin embargo, conlleva reflexiones y acciones que han tenido lugar mucho antes de su conceptualización. Es un campo de acción multidisciplinario ya que como lo vimos anteriormente, involucra la dimensión cultural y artística. Además, la gestión propiamente tal, requiere de procedimientos organizacionales que también podemos encontrar en otras disciplinas como la economía y la administración. Junto con esto, y al ser un campo relativamente nuevo, sobre todo en Chile, no existe una priorización hacia él y por ende los recursos de los que se dispone suelen ser limitados. Por esto, las instituciones culturales, tal como lo propone Martinell, son de alta complejidad, teniendo que optar por financiamientos compartidos y habitualmente depender de concursos para poder funcionar.

A pesar de las obvias dificultades que se presentan para la gestión cultural, resulta fundamental su ejercicio, siendo un campo que reflexiona en torno al bienestar social y que puede impactar tanto comunidades locales como territorios más extensos. Además, implica la generación de planes y estrategias que involucran aspectos subjetivos que pueden parecer inmanejables pero que resultan elementales para la convivencia social. Desde dónde se piensan y cómo se ejecutan estas acciones, obviamente estará relacionado con determinadas ideologías y formas de ver el mundo, que agregan el componente político a la gestión cultural del que habla Martinell.

Las capacidades de un gestor cultural, mencionadas más arriba, incorporan habilidades relacionadas con la sensibilidad, la objetividad y la capacidad de acción y resolución de problemas. Esto mismo, debiera estar presente en las organizaciones culturales, generando planes de acción acordes con sus objetivos y el territorio en el que intervienen. De acuerdo a estos preceptos es que se realizará el análisis de la presente investigación, analizando el ejercicio y alcance de la gestión cultural en un sitio de memoria.

### **3.2. Memoria**

Memoria es un concepto que últimamente ha adquirido mucho protagonismo y ha sido definido desde múltiples disciplinas que buscan, en general, dar una respuesta al cómo se elabora el pasado, tanto individual como colectivamente. Para este

trabajo de investigación, resulta fundamental definir el concepto de memoria para resaltar la importancia de los sitios de memoria en el presente.

Al enfrentarnos a la palabra “memoria”, inmediatamente la asociamos con el “recuerdo” y por ende la consideramos antónimo de la palabra “olvido”. Si no existiera el olvido, la memoria no tendría mayor importancia ya que no implicaría ninguna acción, no existiría el verbo “recordar”. En este sentido, los esfuerzos por preservar la memoria luchan para evitar que se produzca el olvido. En relación a esto, Nancy Nicholls (2013) plantea lo siguiente:

Cuando hablamos de memoria, necesariamente tenemos que referirnos al olvido. Para la gran mayoría de los autores la memoria y el olvido constituyen un binomio inseparable. El olvido amenaza constantemente la memoria, pero más bien, como lo plantea San Agustín, hay un tipo de olvido que ha sido guardado en la memoria donde precisamente es a través del recuerdo que sabemos que hemos olvidado. San Agustín lo grafica aludiendo a la mujer de la parábola del Evangelio, quien había perdido su dracma y lo buscaba; es decir sabía que algo se había perdido, pero en tanto aún no lo encontraba, estaba ausente. Por lo tanto, hay olvidos propios de la forma de funcionamiento de la memoria humana, pero también hay olvidos intencionados, provocados por imposición y por la fuerza. (p. 16).

De acuerdo a esto, podemos ver que puede existir una selección intencionada o casual en relación a qué olvidar y qué recordar, que puede darse a nivel individual o colectivo. Si pensamos en la memoria histórica, que involucra a una sociedad, podemos inferir que la memoria de ciertos aspectos de la historia será más o menos potenciada de acuerdo a ideologías o voluntades políticas. Esto a nivel general, porque obviamente existirán grupos dentro de una realidad país enfocados en preservar y transmitir memorias diferentes a las hegemónicas. Entonces, la memoria no es objetiva, sino que implica opciones y un proceso ideológico de selección. En relación a esto, Elizabeth Jelin (2009) plantea lo siguiente:

En todo esto, el olvido y el silencio ocupan un lugar central. Toda narrativa del pasado implica una selección. La memoria es selectiva; la memoria total es imposible. No hay un único tipo de olvido, sino una multiplicidad de situaciones en las cuales se manifiesta una

multiplicidad de formas de expresión de olvidos y silencios, con diversos usos. (p.121).

Durante la Dictadura militar, se intentó de diversas maneras exterminar una determinada ideología, impulsando su olvido a través de múltiples estrategias que incluyeron extrema violencia, quema de libros, desaparición y asesinato de personas, entre otras barbaridades. Esto incluyó, además del intento de acabar con una ideología, la intención de borrar todo rastro de lo cometido para cumplir con ese objetivo. Luego de la Dictadura militar, y para no permitir el olvido, surgen agrupaciones<sup>2</sup> interesadas en rescatar la memoria e impedir que un periodo de la historia, que determina sin duda el actual, desaparezca y no sea transmitido a nuevas generaciones. Además, por otro lado, se intenta que los actos de violencia, tortura y exterminio no queden impunes.

Para Enzo Traverso (2006) existe actualmente una obsesión memorial que se debe a una disminución en la capacidad de transmitir experiencias, en un contexto deformado por la violencia y en el que las referencias se han perdido. Dentro de esta realidad, es que se produce una tensión entre el discurso histórico y la memoria social, siendo de vital importancia para la reconstrucción, la figura del testimonio y el relato oral.

Consideramos entonces la definición de memoria de Álvarez (2009), que involucra tanto a la sociedad civil como al Estado y que pone énfasis en la importancia de la memoria para una cultura de los derechos humanos:

La memoria puede ser entendida como un proceso más amplio que involucra a la sociedad y al Estado en sus distintas articulaciones y que reflexiona controvertidamente sobre los orígenes, las causas, los acontecimientos y las secuelas del pasado, jugando un papel

---

<sup>2</sup> El Instituto Nacional de Derechos Humanos cuenta con un registro público de instituciones de la sociedad civil vinculadas a la defensa y promoción de los derechos humanos en Chile. El él, a la fecha, se contabilizan aproximadamente 132 instituciones de la sociedad civil vinculadas a la defensa y promoción de los derechos humanos en Chile. Entre ellas: Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi, Fundación de Documentación y Archivo de la Vicaría de la Solidaridad, Agrupación Metropolitana de Ex Presas y Presos Político, Agrupación de Familiares de Detenidos Desaparecidos y Ejecutados de Paine, Corporación Memorial Paine, Agrupación Nacional de Ex Presas y Presos Políticos de Chile, etc.

fundamental en la reflexión sobre conceptos y estrategias para la institucionalización de los Derechos Humanos y la constitución de una nueva identidad post dictatorial y democrática. (p.7).

Muchos teóricos han acompañado el concepto memoria de una segunda palabra, para dar cuenta de la subjetividad del término en cuanto a que puede existir una memoria oficial y promulgada desde el Estado muy diferente a la memoria de cierto grupo humano, y muy diferente a la de un individuo en particular, aunque se refiera al mismo territorio y temporalidad. Es por ello que la memoria es relativa. De acuerdo a esto, y ya que resulta pertinente para efectos de este trabajo, definiremos a continuación el concepto de “memoria colectiva”, frente al cual Ricoeur se refiere de la siguiente manera:

La memoria colectiva sólo consiste en el conjunto de huellas dejadas por los acontecimientos que han afectado al curso de la historia de los grupos implicados que tienen la capacidad de poner en escena esos recuerdos comunes con motivo de las fiestas, los ritos y las celebraciones públicas (Ricoeur en Jelin 2002, p.22)

A esto, Etxeberría (2013) prefiere llamarlo memoria social y afirma que es un discurso compartido, en el que se involucran muchas memorias individuales y que se mueve en el espacio público. Reconoce que existen entidades principalmente políticas que promueven determinadas memorias, como lo mencionamos anteriormente. Agrega, además, que en esta memoria social, se integran recuerdos de otros, siendo principalmente considerados los recuerdos de las víctimas de los hechos ocurridos en el pasado. Al igual que Jelin, como lo veremos más adelante, reconoce que la memoria es un campo de disputa que abre la conflictividad en el proceso de selección, otorgando al poder una innegable conexión con la memoria. Por último, afirma que la memoria social se actualiza según el presente y el futuro y que existe una relación dialéctica entre la memoria de determinados colectivos y las memorias individuales.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Es cierto que la memoria, en el sentido estricto de huellas mnémicas, es siempre individual y lo que llamamos memoria colectiva, prefiero llamarla social pues sugiere algo más dúctil, plural y dinámico, es un discurso que se mueve en el espacio público. Ahora bien, es un discurso enraizado en el compartir memorias donde la categoría de memoria, al menos en sentido analógico pero muy expresivo, lo define sucesivamente. Considero que esta memoria social puede ser descrita del siguiente modo: 1- Se trata de una memoria que se expresa como conjunto estructurado de recuerdos socialmente compartidos y sostenidos

Elizabeth Jelin (2002) también considera que la memoria es una conjunción de memorias, que obviamente dependen de un marco específico con determinadas normas y relaciones. Además, agrega en su definición algo fundamental y que se relaciona con la concepción de poder que también menciona Etxeberría. Jelin reconoce que las memorias colectivas construidas por determinados grupos humanos serán menos o más visibilizadas y por ende legitimadas de acuerdo a las herramientas con que dicho grupo cuente:

Sentido de memorias compartidas, superpuestas, producto de interacciones múltiples, encuadradas en marcos sociales y relaciones de poder. Lo colectivo de las memorias es el entretejido de tradiciones y memorias individuales, en diálogo con otros, en estado de flujo constante, con alguna organización social, algunas voces son más potentes que otras porque cuentan con mayor acceso a recursos y escenarios, y con alguna estructura dada por códigos culturales compartidos. (p.22).

En la concepción de Jelin, la memoria se vuelve entonces una disputa entre diversos grupos sociales que intentan defender su propia visión del pasado, luchando por conseguir reconocimiento y legitimación. La memoria de los hechos ocurridos durante la Dictadura militar se han podido instalar luego de procesos de justicia y reparación simbólica que se han exigido desde determinados grupos de

---

suficientemente en el tiempo por entidades colectivas de autoidentidad, aquí privilegio las identidades políticas, que son más que la suma de recuerdos individuales, hasta el punto que podemos hablar de comunidades de memoria donde son relevantes los recuerdos de los triunfos, logros y traumas. En estos recuerdos encontramos a las víctimas. (...) 2- En esta memoria social se incluyen recuerdos de los recuerdos de otros, en nuestro caso, de las víctimas en última instancia, recuerdos pues, en un segundo nivel. (...) 3- La memoria social que aquí vamos describiendo implica un trabajo memorial que la abre a la conflictividad. Esa memoria, en efecto, está expuesta a selecciones, ordenaciones y relatos de los hechos que se expresan pluralmente, así como a reinterpretaciones múltiples y cambiantes, pudiendo aparecer la lucha de memorias, que es llevada a cabo por subcomunidades de memorias, lo que de paso nos muestra la turbadora conexión entre memoria social y poder.(...) 4- Estos trabajos de la memoria quedan complejizados aún más con la actualización de la memoria social, que como tal es del pasado, en un presente con vivencias a partir de las cuales reconfiguramos proyectándola, además, hacia el futuro al que queremos avanzar. (...) 5- Por último, en toda memoria social se realiza una articulación, u operación dialéctica, entre la memoria colectiva ya asentada, donde recordamos individualmente el marco de sentido que nos proporciona y que interiorizamos a través de socializaciones diversas, momento de receptividad, y la memoria individual de las propias vivencias o de compartir con otros que tienen la capacidad de incidir crítica y creativamente en la memoria social, momento de la iniciativa. De la buena articulación de estos dos momentos depende, en gran medida, el funcionamiento adecuado de ella. (Etxeberría, 2013, p. 17-20)

ex presos políticos, familiares o militantes y que se han impulsado desde el Estado, por parte de los diferentes gobiernos post-dictatoriales. Sin embargo, tal como lo menciona Jelin (2009), en las elecciones que haga el Estado también existirá cierta intencionalidad que determinará qué memorias priorizará y cuales no:

En períodos de construcción de una nueva o renovada institucionalidad, los agentes o emprendedores/as tienen en el Estado un interlocutor privilegiado. Sin embargo, pocas veces se trata de un actor unificado, con un mensaje único. Normalmente, las demandas de memoria se dirigen al Estado, reparaciones, juicios, memoriales y otras marcas territoriales, políticas públicas específicas. El Estado siempre elabora y ejecuta políticas de memoria, sea de manera explícita o implícita, como política activa o como omisión. Hay un doble lugar del Estado y sus instituciones en el campo de las memorias: es el escenario donde diversos actores sociales y políticos plantean sus demandas y reclamos de memoria. Al mismo tiempo, es un actor relativamente poderoso, que tiene la capacidad de decidir y elaborar políticas de memoria. A través de su reconocimiento formal o simbólico, jerarquiza ciertas voces y silencia otras. Qué grupo de derechos humanos es invitado a qué ceremonia; quiénes son invitados a participar en qué comisión; qué monumento o memorial será parte de las políticas estatales...éstos son los escenarios en que se están jugando las luchas por la legitimidad de las múltiples y diversas voces. (p.125).

La memoria, entonces, no es un hecho, sino que implica un esfuerzo y por ende un proyecto intencionado desde una cierta óptica, que se debe gestionar y que orienta el futuro. Sobre esto Etxeverría dice lo siguiente:

Permítaseme cerrar estas consideraciones respecto a los sujetos del deber de memoria social, y con ello, concluir la reflexión recordando una observación de Paul Ricoeur en la que señala que el deber de la memoria, al ligarse con la justicia hacia la víctima, transforma la memoria en proyecto; y es este mismo proyecto de justicia el que queda al deber de memoria la forma de futuro y de imperativo. Una memoria así alimenta acciones en el presente orientadas también al futuro, mostrando que el deber memorial no se agota en el mero recuerdo, porque esto es lo llamado a permanecer cuando la violencia, en sus formas más crudas, pasa. No meramente el recordar, sino ese recordar transformador y reconciliador. (p.54).

La memoria activa y presente se transforma entonces en la herramienta para que ciertos hechos injustos y que atentaron contra los derechos humanos de una

nación, no vuelvan a ocurrir nunca más. Sabemos que aún la memoria nacional se encuentra dividida entre dos visiones, existiendo quienes aún incluso defienden o niegan los sucesos. Sin embargo, y tal como lo menciona Garretón (2003) se vuelve sumamente necesaria una constante reflexión en torno al pasado, para que en el registro histórico del país se reconozca la Dictadura militar, con todas sus barbaries, y que esto se vuelva parte de una memoria colectiva, independiente de las tendencias políticas.

Un país es el modo de enfrentar y proyectar su pasado. Dicho de otra manera, es en torno a cómo resolvamos los problemas del pasado que va a definirse nuestro futuro como comunidad histórico moral. Por lo que volver una y otra vez sobre lo que nos pasó como país no es un ejercicio puramente intelectual y de encerramiento en el pasado, es reflexionar sobre lo único común que tenemos como país, más allá de una suma de individuos, familias o grupos particulares que habitan un territorio, sobre lo único que nos da identidad: nuestro futuro como comunidad nacional es el modo como enfrentemos y resolvamos hacia adelante nuestro pasado. No cabe, entonces, hablar de dar vuelta la página o cerrar el pasado, porque no tenemos otra cosa en común que nuestro pasado como colectividad. De ahí la importancia de fijar ciertos principios básicos con relación a él, la necesidad de una memoria colectiva compartida sobre lo fundamental, aunque se discrepe muy profundamente sobre causas y consecuencias. (p.215).

De esta manera, consideraremos la memoria como un ejercicio activo que requiere no sólo del recuerdo, sino que de la administración del mismo. Cómo interpretamos el pasado y qué significa para el presente, es lo que le otorga peso a la memoria y la sitúa en un lugar determinante para el futuro. Podríamos decir entonces, que la memoria involucra un proceso de gestión y que siempre será intencionado. La memoria por ende es fluctuante y los mismos hechos recordados en diferentes épocas, tendrán significados sumamente distintos, acordes con las modificaciones que afectan a toda sociedad.

Que las memorias se construyen, es decir, que ellas no se encuentran constituidas de una vez y para siempre, sino que se erigen o se moldean al compás de intereses y significados actuales, no cabe, creo yo, ninguna duda. La memoria, al revés de lo que nos gusta creer, no es simplemente la capacidad de traer a la conciencia

algo que nos ocurrió, sino la capacidad de integrarlo u organizarlo en una serie de eventos unidos por un cierto significado. Lo propio de la memoria, entonces, no son los hechos pasados que ella trae al recuerdo, sino los significados que hoy día somos capaces de atribuirle a esos hechos. Por eso, no es excesivo decir que la memoria no rescata del olvido hechos desnudos, desprovistos de todo sentido, sino que hace comparecer ante nosotros un mundo, un horizonte de significaciones que los acompañan y que les confieren el sentido que los anima. La memoria, en una palabra, se crea y se recrea una y otra vez. (Steve, 2013, p.8)

Todo acontecimiento individual o colectivo deja una huella que determina el futuro. Nuestra realidad nacional quedó absolutamente marcada por la Dictadura militar que vivimos durante 17 años, podríamos decir incluso que muchos de los aspectos que nos caracterizan hoy en día son consecuencia de ella. Concretamente, quedamos amarrados a una constitución creada en ese entonces, que sigue influyendo en las decisiones políticas 28 años después. Las nuevas generaciones incluso que no nacían aún en la Dictadura militar, han crecido influenciados por rezagos del sistema que se impuso desde ese entonces. Nuestro sistema económico también es consecuencia de ello, y por ende todo lo implicado, tales como el sistema laboral y de salud. Se intentó borrar una ideología e imponer otra totalmente diferente pero muy poderosa y enceguedora. En este contexto, la gestión de la memoria se vuelve fundamental, y los sitios de memoria, siendo testigos arquitectónicos de una realidad, tienen un papel preponderante.

### **3.3. Sitios de memoria**

Los sitios de memoria se desprenden del concepto anterior y tienen relación con un proyecto de preservación de una determinada memoria a partir de los espacios que la acogieron. La reconstrucción de sus historias se sustenta principalmente en los vestigios, hechos y testimonios que dan cuenta de lo ahí sucedido. Podríamos hablar de los sitios como testigos de determinados sucesos, que cargan con huellas imprescindibles para la construcción de un relato histórico. El historiador francés Pierre Nora (1984) fue uno de los primeros en elaborar el concepto “lugar de memoria”:



Los lugares de memoria son, ante todo, restos. La forma externa bajo la cual subsiste una conciencia conmemorativa en una historia que la solicita, porque la ignora. (p.24).

Se infiere de la definición anterior que se necesita de la voluntad de un grupo humano para volver estos lugares significativos, y hacer que los cimientos que se mantienen narren una historia amenazada de extinguirse.

Los lugares de memoria nacen y viven del sentimiento de que no hay memoria espontánea, de que hay que crear archivos, mantener aniversarios, organizar celebraciones, pronunciar elogios fúnebres, labrar actas, porque esas operaciones no son naturales. Por eso la defensa por parte de las minorías de una memoria refugiada en focos privilegiados y celosamente custodiados ilumina con mayor fuerza aún la verdad de todos los lugares de memoria. (...) Pero si lo que defienden no estuviera amenazado, ya no habría necesidad de construirlos. Si los recuerdos que encierran se vivieran verdaderamente, serían inútiles. Y si, en cambio, la historia tampoco se apoderara de ellos para deformarlos, transformarlos, moldearlos y petrificarlos, no se volverían lugares de memoria. Es ese vaivén el que los constituye: momentos de historia arrancados al movimiento de la historia, pero que le son devueltos. Ya no la vida, no aún la muerte, como los caparzones de caracoles de moluscos en la orilla cuando se retira el mar de la memoria viva. (Nora, 1984, p.24-25).

Es aquí donde la gestión cobra importancia, ya que los sitios no funcionan espontáneamente y su memoria no se preservará sin la intencionalidad de individuos que revelen su historia a partir de un proyecto concreto. Por ende, cada lugar de memoria tendrá características propias, priorizando elementos determinados.

En estos espacios, en los que la memoria se desarrolla como proceso (Nora, 1984) se ofrece una versión de los hechos desde el punto de vista de quien los promueve o gestiona. Su fuerte vinculación con las memorias de la dictadura, los ha ido convirtiendo en un referente fundamental sobre el pasado reciente, utilizados por las agrupaciones de víctimas como escenarios de recuerdo, conmemoración y educación en derechos humanos. (Montenegro, Piper, Fernández & Sepúlveda, 2015, p.1724)

Es necesario sumar a lo anterior la importancia que tienen los sitios de memoria en cuanto a generar conciencia presente y una cultura de los derechos humanos para

la construcción de un futuro en donde los sucesos vividos en estos espacios no se repitan nunca más. La Coalición Internacional de Sitios de Conciencia en su definición de lugar de memoria aporta la visión transformadora del futuro:

Un Sitio de Conciencia es un espacio de memoria – como un sitio histórico, un museo o monumento basado en el lugar – que impide esta supresión a fin de asegurar un futuro más justo y humano. Los Sitios de Conciencia no solo brindan espacios seguros para recordar y preservar hasta los recuerdos más traumáticos, sino que también permiten que los visitantes vinculen el pasado con cuestiones contemporáneas pertinentes que se relacionen con los derechos humanos. De este modo, un campo de concentración en Europa se vuelve un catalizador para discusiones sobre la xenofobia actual; un museo Gulag en Rusia destaca la represión de la libertad de expresión en el presente; y una casa de esclavos de 200 años en África desencadena acciones para ayudar a los 36 millones de personas que hoy están esclavizadas. (villagrimaldi.cl).

Dada la importancia histórica y social de los sitios de memoria, es que el Estado se ha hecho parte, en alguna medida, de la labor de rescate de ciertos sitios ubicados en el territorio nacional, incluyéndola entre sus medidas de reparación simbólica con las víctimas afectadas durante la Dictadura militar. Cabe destacar que si bien el Estado se ha involucrado, la iniciativa siempre surge de agrupaciones que comienzan a recuperar el lugar para posteriormente exigir su reconocimiento como sitio de memoria, tal como lo aclara Elizabeth Lira (2009)

La voluntad de hacer memoria sobre ese pasado ha quedado registrada en lugares, actividades en torno a esos lugares y en conmemoraciones que se realizan independientemente de las instancias de gobierno, pero que, en su origen, han recibido apoyo gubernamental, como se puede apreciar en la información sobre el tema entregada por el Programa de Derechos Humanos del Ministerio del Interior. Entre los objetivos de dicho programa se incluye el apoyo a la realización de obras de reparación simbólica con el fin de recuperar la dignidad y buen nombre de las víctimas de represión. En un sentido amplio, se trata de recordar no sólo los hechos y crímenes que tuvieron lugar, sino también a cada una de las víctimas de forma individual, hacer visibles los rostros de quienes sufrieron estos actos. Además de estos objetivos, se señala también que con ese fin se ha trabajado para preservar algunos lugares

históricos que proporcionan una prueba tangible sobre los hechos ocurridos y quienes los visitan pueden sentirlos en su recorrido. Se menciona que estos esfuerzos por construir y mantener la memoria fueron asumidos desde el inicio por las agrupaciones de familiares y las organizaciones de derechos humanos. (p.103).

Estas agrupaciones de ex presos políticos y familiares de las víctimas de la Dictadura militar, han sido, como bien se aclara en la cita anterior, los primeros precursores de la recuperación de estos espacios para la preservación de la memoria. La gestión de cada uno de los sitios ha dependido del apoyo que han conseguido por parte del Estado u otras instituciones y que se traduce directamente en recursos necesarios para la reconstrucción y posterior consolidación de los espacios. Esto significa que cada uno de los más de 1.000 centros de detención reconocidos, que operaron durante la Dictadura militar tiene una realidad actual muy diferente de las otras. Los procesos de recuperación son absolutamente disímiles y no existe una política de Estado que los proteja a todos por igual.

### **3.4. Derechos humanos**

La definición de este concepto resulta fundamental para esta tesis que reflexiona en torno a la gestión cultural en sitios de memoria en los cuales se cometieron atroces violaciones a los derechos humanos, mediante acciones que atacaron directamente la integridad física, psicológica y social de muchísimas personas. Como la mayoría de los conceptos aquí definidos, la noción de derechos humanos tiene directa relación con la época y el paradigma imperante de la misma, si bien es un concepto del que se comienza a hablar a partir de la modernidad en occidente, su definición ha sido relativa y lo que en un momento se consideraba aceptado en otro puede considerarse como un atropello a la dignidad de un individuo. Junto con el carácter temporal del término, también podríamos hablar de un carácter cultural, ya que a pesar de que ciertas teorías afirman que los derechos humanos son universales, dependen netamente de la cultura y la cosmovisión en que están insertos. Efectivamente, cada cultura otorga un mayor o menor énfasis a ciertos derechos considerados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos. En este sentido, podríamos decir que la declaración sólo tiene de universal el nombre, y su aplicación tiene relación con su reconocimiento por parte de cada nación. El

origen de la conceptualización de los derechos humanos, tiene diversas teorías respaldadas en perspectivas históricas y culturales.

Referencias a la conceptualización de derechos (entendida como la búsqueda dignidad de la persona) las encontramos ya en la Antigua Grecia, en Europa, en el código Hammurabi en Mesopotamia o en la Antigua China. Asimismo, diferentes estudios han demostrado que ya en la Edad Media, la concepción de los derechos del hombre fue unida a la lucha desatada entre las prerrogativas de las monarquías absolutistas (materialización del concepto de Estado absoluto) y los derechos de los hombres, en cuanto a individuos. (Jerez, C., Cortés, J., Hanashiro, O., Anello, C., s.f.)

Sin embargo, podríamos decir que el concepto como tal, y relacionado con la visión actual que tenemos de él, surge a partir del nacimiento de la Declaración Universal de los Derechos Humanos promulgada en 1948 por parte de la Organización de las Naciones Unidas (ONU)<sup>4</sup>, como reacción por parte de la comunidad internacional ante los horribles atropellos a la humanidad ocurridos durante el holocausto nazi. (Jerez, C. et. al., s.f.). La definición que aporta la ONU es la siguiente:

Los derechos humanos son derechos inherentes a todos los seres humanos, sin distinción alguna de raza, sexo, nacionalidad, origen étnico, lengua, religión o cualquier otra condición. Entre los derechos humanos se incluyen el derecho a la vida y a la libertad; a no estar sometido ni a esclavitud ni a torturas; a la libertad de opinión y de expresión; a la educación y al trabajo, entre otros muchos. Estos derechos corresponden a todas las personas, sin discriminación alguna. (un.org)

La misma organización, atribuye la responsabilidad de promover los derechos humanos a cada gobierno, a través de su definición de “derecho internacional de los derechos humanos”:

El derecho internacional de los derechos humanos establece la obligación de los Gobiernos a actuar de una manera determinada o abstenerse de emprender ciertas acciones, para promover y proteger

---

<sup>4</sup> Para consultar la Declaración Universal de los Derechos Humanos ingresar a: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1000396>

los derechos humanos y las libertades fundamentales de los individuos o de los grupos. (un.org)

Para Gonzalo Castellanos (2010), la noción de derechos humanos es sumamente relativa ya que es inseparable de la “cultura” imperante en cada territorio. Desde este punto de vista, nos habla de “derechos culturales”<sup>5</sup> y de la misión del Estado de velar por el bienestar y el desarrollo de cada una de las culturas que habitan en su territorio. Afirmando que es a partir de estos derechos culturales que surgen muchos de los conceptos que se integran en los llamados derechos humanos, afirmando que están considerados en la Declaración Universal de Derechos Humanos, pero que no se especifican como tales. Además, a pesar de que reconoce que los derechos humanos son subjetivos en un mundo tan diverso, afirma que existe un cierto consenso universal a favor de la dignidad humana.

Entendida ahora en su dimensión, que abarca formas de convivencia y prácticas simbólicas de los grupos humanos o de los individuos, la cultura ha dejado de ser un elemento de referencia accesoria, para ocupar un espacio de obligatoria reflexión en el paradigma del Estado Social de Derecho. Este modelo, bien sindicado de especulativo vista su distancia de la realidad, sigue siendo deseable en la dimensión filosófico-política basada en fines de solidaridad, pluralismo, función social y redistributiva de la riqueza o de democracia participativa, entre otros de sus criterios funcionales. Los llamados “derechos culturales” también son esenciales a ese paradigma. En ellos se concentran principios básicos que resumen los conceptos de la

---

<sup>5</sup> Con proyecciones individuales, sociales y colectivas diferenciadas de manera compleja aunque útil, hacen parte de la ecuación de derechos-deberes en el catálogo de los derechos culturales, entre otros, la libre expresión del pensamiento y la pluralidad de éste, la facultad de recibir y transmitir informaciones y productos de la creatividad, la diversidad lingüística, el arbitrio de escoger nacionalidad, el disfrute del patrimonio material y simbólico de cada pueblo, el derecho a que éste exista y se salvaguarde respecto de otros, la facultad de crear y desarrollar bienes, productos y servicios culturales y de reivindicar su autoría sin menoscabo de privilegio de acceso que con relación a éstos tiene la humanidad.

También integran este universo el derecho al disfrute del ambiente y paisaje en donde se dan los significados de la tierra para comunidades campesinas e indígenas, el acceso a una formación bilingüe fiel al idioma de cada etnia, la ejecución diferenciada de sistemas de justicia tradicionales, la libertad de profesar religiones y cultos, las prerrogativas de las minorías étnicas y el reequilibrio necesario frente a casos de sometimiento e inequidad todavía presentes como aberrantes, el derecho a elegir el modo de vida que más se quiera, es decir, el libre desarrollo de la personalidad fundamento del amplio espectro de las libertades individuales, en todo caso, en un terreno inocultable de desigualdad social. (Castellanos, 2010, p. 23-24)

filosofía política de vanguardia sobre los derechos humanos, sus especies y diversas generaciones, todos los cuales tienen hoy un alcance que impone, con independencia de la ideología o forma de gobierno de cada Estado, parámetros éticos y jurídicos consensuados universalmente de respeto a la dignidad humana y de los pueblos, no sujetos al arbitrio de cada gobierno, y por lo tanto exigibles dentro y más allá de las fronteras territoriales nacionales, sin que el paso del tiempo exima a quienes omiten el deber de garantizarlos ni a quienes instigan cometan actos de vulneración. (p. 22-23).

Efectivamente existe un cierto acuerdo ético compartido por la mayoría de las naciones que consideran que determinados derechos son inherentes a los seres humanos. Sin embargo, y tal como Castellanos (2010) lo plantea, estas nociones estén presentes en el inconsciente colectivo de gran parte de la humanidad, no quiere decir que existan las facultades legales para hacer valer estos derechos. Por ende, la Declaración Universal de los Derechos Humanos puede quedar en un espacio nebuloso, ya que si los Estados no establecen normas por escrito que hagan valer determinados derechos, no existen las herramientas para controlar y fiscalizar. A pesar de que, como lo vimos anteriormente, el derecho internacional de los derechos humanos establece la obligación a los gobiernos de velar por estos derechos, en muchos casos no hay realmente formas de control que regulen esto. Múltiples dictaduras han ocurrido en diversos países que han atentado contra la libertad y la integridad física de muchos seres humanos, siempre existen apoyos internacionales frente a estos conflictos, sin embargo, la posibilidad de frenarlos no es tan simple.

Es hora de retomar uno de los aspectos centrales de todo esto, consistente en la duda razonable sobre si los derechos contemplados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en particular los derechos culturales que interesan a nuestro análisis, tienen fuerza obligatoria, o sólo fueron en su momento y siguen siendo simples posturas ideales sin capacidad coercitiva para que cada persona pueda exigir su respeto, su desarrollo efectivo en todos los campos de la vida social, política, jurídica, judicial, económica e incluso financiera de la acción de los Estados, y la misma garantía de respeto con relación a otros seres humanos. Tiempo de ver si la Declaración por sí misma alcanza para que cada territorio del mundo cobijado por ella, bien por haberla aceptado cuando se adoptó, o bien

por la fuerza de las mayorías y de las tendencias, esté obligado a fomentar y preservar los derechos reconocidos, o si para hacerlos efectivos se requiere que cada uno los añada con arreglo a sus procesos, autonomía y voluntad constituyente o legislativa en normas internas, es decir, si tan bella maravilla escrita está condicionada a la voluntad positiva legal de cada Estado del mundo, con lo cual los seres humanos dependerían para ejercerlos, de una patente legal otorgada por el aparato nacional del poder. (Castellanos, 2010, p. 30).

Castellanos (2010) plantea que muchos teóricos suelen confundir los derechos con la legislación, siendo que en algunas naciones muchos de ellos no tienen operatividad al no estar positivados a través de documentos legales. Además, como lo veremos a continuación, afirma que en un mundo en el que conviven diferentes realidades y culturas, es preciso que el Estado sea responsable y actúe como mediador, procurando que cada una pueda habitar sin problemas, desarrollándose y recibiendo un trato igualitario.

Hay tensiones en la cohabitación de tantas diversidades, a veces antagónicas unas respecto de otras, si bien no ha sido antecedente común en los países latinoamericanos la disputa separatista de urdiembre étnica o nacionalista. Para atenderlas, la misión del Estado Social de Derechos y de cualquier propuesta de unidad latinoamericana radica en encontrar la forma democrática de arbitrar la tensión dialéctica entre la diversidad y el bien común, entre la identidad en espacios integrados y la desalentadora construcción de guetos, halla medios para proporcionar un trato igualitario a las diferentes culturas, y proscribir, en la simbiosis de la mundialización de las relaciones socioeconómicas, cualquier forma de imposición cultural. (Castellanos, 2010, p.20)

Queda en evidencia el carácter subjetivo de los derechos humanos de acuerdo al contexto, sin embargo, desde diferentes convenciones sociales existe la noción de lo que está bien y lo que está mal y lo que merecemos cada uno de nosotros como seres humanos. Así, cada de gobierno aplica en mayor o menor medida lo que está inscrito en la Declaración Universal de los Derechos Humanos a sus propias leyes nacionales.

Si pensamos en la sociedad que habitamos actualmente, dominada por un paradigma neoliberal, en el que la libertad de uno coarta la de otros, concentrándose el ingreso económico en unos pocos y sometiendo a un arduo y mal remunerado trabajo a otros, podríamos decir que no se está velando por los derechos humanos, sino que por una libertad económica poco condicionada que tiene sus propias reglas y actúa bajo la ley del más fuerte. En este sentido, se infiere que existen múltiples contradicciones entre lo que se promueve como discurso y lo que realmente ocurre. Resulta interesante pensar que es, en los niveles más micro donde se aplican de manera más clara los derechos humanos, es decir, en la relación entre individuos. Desde esta perspectiva, Martinell (2014) nos habla del desarrollo local y de la vida cultural que se da en él, permitiendo vivencias en las que se produce el ejercicio del derecho:

Si centramos nuestra atención en el concepto de vida cultural observamos inmediatamente la representación social de proximidad, comunidad, grupo social, sociedad, etc., y si lo orientamos espacialmente nos sobreviene la idea de espacio público, barrio, pueblo, ciudad. Es decir, la vida cultural que puede tener muchas dimensiones y niveles, está íntimamente unida a la vivencia de lo local. Desde esta perspectiva podemos afirmar, y la tradición lo avala, que el espacio para el mejor desarrollo del pleno ejercicio del derecho a participar en la vida cultural está en la vida local. El problema se plantea como se articula este principio con la estructuración de unas políticas y gobernanza que garanticen la plenitud de estos derechos. (p.5).

Chile particularmente, ha ratificado varios tratados con las Naciones Unidas que procuran promover y proteger los derechos de todas las personas. Esto no quiere decir, que en nuestra realidad nacional no existan individuos que sean vulnerados, por eso se requiere de una constante revisión y reestructuración, impulsando desde diversas áreas estrategias que promuevan cada vez más una cultura de los derechos humanos. Uno de los organismos que en Chile se encarga de esto, es el Instituto Nacional de los Derechos Humanos (INDH)<sup>6</sup> que se crea como una de las

---

<sup>6</sup> El Instituto Nacional de Derechos Humanos (INDH) es una corporación autónoma de derecho público creada por la Ley N° 20.405 destinada a promover y proteger los derechos humanos de todas las personas que habitan en Chile, establecidos en las normas constitucionales y legales; en los tratados internacionales suscritos y ratificados por Chile y



conclusiones del Informe Rettig, ingresando el proyecto de ley al congreso el año 2005 y constituyéndose el año 2010.

Por otro lado, es importante mencionar que desde enero de 2017 se encuentra en funcionamiento la Subsecretaría de Derechos Humanos (creada por ley en enero de 2016), dependiente del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos y cuya Subsecretaria es Lorena Fries, ex directora del INDH (2010-2016). La misión de la subsecretaría es “la promoción y protección efectiva de los derechos humanos en los diferentes ámbitos del quehacer nacional, en diálogo y cooperación con la sociedad civil y con los organismos internacionales de derechos humanos” ([minjusticia.gob.cl](http://minjusticia.gob.cl)). Esta subsecretaría cuenta desde diciembre de 2017 con un Plan Nacional de Derechos Humanos, que permitirá el desarrollo de esa misión, a través del diseño e implementación de políticas públicas que contienen diversas acciones concretas relacionadas con los derechos humanos, que deberán implementarse en 4 años. Este plan, según como se plantea, permitirá la coordinación de acciones de protección y promoción a los derechos humanos, entre distintas instituciones del Estado. Es importante destacar en este caso, que dentro de sus metas relacionadas con Dictadura y memoria se encuentra la siguiente: “preservar la memoria histórica en materia de violaciones masivas y sistemáticas a los derechos humanos, velando por el resguardo del patrimonio histórico en esta materia, y por la articulación de las instituciones públicas dedicadas al rescate, conservación y difusión de dicho patrimonio” ([planderechoshumanos.gob.cl](http://planderechoshumanos.gob.cl)).

De acuerdo a lo anterior, podemos inferir que desde el Estado comenzarán cada vez más a tomarse medidas para la protección y promoción de los derechos humanos. Esto puede significar que en un futuro próximo se apruebe una ley para sitios de memoria, permitiendo que más espacios cuenten con financiamiento permanente y proyección.

---

que se encuentran vigentes, así como los emanados de los principios generales del derecho, reconocidos por la comunidad internacional.

A diferencia de otras instituciones públicas, el INDH no está bajo la autoridad del Poder Ejecutivo (Presidente/a de la República), Legislativo (Congreso Nacional) o Judicial (Tribunales de Justicia), y aunque se financia con fondos públicos, es autónomo e independiente. Recuperado en: <https://www.indh.cl/quienes-somos/>

### **3.5. Sitios de memoria en Chile**

En los periodos posteriores a la Dictadura militar comenzaron a elaborarse políticas públicas de reparación por violaciones a los DD. HH ocurridas durante los 17 años anteriores. En palabras de Elizabeth Jelin (2013):

Se trata de expresiones producidas por actores y movimientos sociales diversos y por políticas estatales que responden a las demandas de estos actores sociales (...). La justificación de estas manifestaciones es diversa, e incluye procesos individuales y grupales y argumentaciones y creencias que ligan el “deber de memoria” con la construcción de futuros más democráticos, sin violencias. (p.130).

Las medidas de reparación involucraron intervenciones que nacen de lo que se registró en el Informe de la Comisión Nacional de Verdad y Reconciliación (1991) y en el Informe Nacional sobre Prisión Política y Tortura (2005).

La Comisión Nacional sobre Prisión Política y Tortura, creada por decreto supremo el año 2003 afirma que “por medio de gestos materiales y simbólicos buscan reconstruir y mostrar la violencia del pasado reciente y posibilitar que la memoria se constituya en un aprendizaje colectivo de aquello que no debe volver a ocurrir” (Montenegro et. al., 2015, p. 1724).

Estas políticas públicas, que tal como se mencionó anteriormente implicaron gestos materiales y simbólicos, incluyeron la recuperación de lugares en los que se privó de libertad, torturó y ejecutó a muchísimas personas.

Dentro de estas acciones se encuentra la política de reparación simbólica, cuyo objetivo es recuperar la memoria histórica, colectiva y social de la dictadura militar mediante la instalación, recuperación y resignificación de lugares históricos de la memoria. Por parte de este programa, la experiencia primordial ha sido la instalación de memoriales y monumentos a lo largo de Chile. En su conjunto, estas obras tienen como fin construir en el espacio público solemnes lugares de memoria para reflexionar, conmemorar y recordar a las víctimas de la tortura, asesinato y desaparición. (Bustamante, 2007, p. 7).

El reconocimiento de estos espacios lo realizó la Comisión Nacional sobre Prisión Política y Tortura a través de la recopilación de diversos testimonios de ex sobrevivientes o familiares. Estos permitieron detectar “la existencia de al menos 1.132 recintos (Bustamante, 2007, p. 22). Sin embargo, no fueron todos estos reconocidos por la Comisión:

Después respecto de cada región, se adjunta un listado de recintos claramente identificados por varios testimonios, que suman en total 802 lugares de detención. Se han excluido de dicho listado 330 recintos en que se estimó que, por el escaso número de testimonios que se referían a ellos, no eran significativos como para ser incluidos en la nómina. (Comisión Nacional sobre Prisión y Tortura, 2005, p. 303).

Bustamante (2007) indica que incluso antes de la formación de la Comisión Nacional sobre Prisión Política y Cultura, desde el año 1990, fueron siete los lugares que quedaron protegidos por la Ley de Monumentos Nacionales N° 17.988, dentro de la categoría de monumento histórico. Estos fueron: los Hornos de Lonquén, José Domingo Cañas 1367, Nido 20, Londres 38 “Cuartel Yucatán”, Villa Grimaldi “Cuartel Terranova”, Estadio Nacional y Patio 29. (p. 7). A esta lista, luego se han sumado otros lugares; siendo hoy, según el Portal del Patrimonio del Departamento de Patrimonio Cultural del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 19 los sitios de memoria que han sido declarados monumentos nacionales, dentro de la categoría de monumentos históricos: Pisagua, Sitio Ex Balneario Popular Rocas de Santo Domingo, Patio 29 del Cementerio Nacional, Londres 38, Estadio Nacional, Hornos de Lonquén, José Domingo Cañas 1367, Ex Clínica Santa Lucía, 3 y 4 Álamos, Nido 20, sitio donde fueron encontrados los cuerpos de Víctor Jara y Litre Quiroga, Estadio Víctor Jara, Casa André Jarlan y Pierre Dubois, Colonia Dignidad, Casa Memoria Punta Arenas, Isla Dawson. Además, se sumarán pronto el cuartel Borgoño, Venda Sexy y Divina Providencia (Antofagasta).

La recuperación y gestión de espacios de memoria implica además de dar cuenta de la memoria histórica, la promoción de una cultura de los derechos humanos, una batalla que traspasa el ámbito político y judicial e involucra tanto el pasado como el

presente y el futuro. Esta no es una misión fácil e implica la planificación y ejecución de proyectos que apunten hacia ese objetivo. Muchas veces existen topes administrativos y burocráticos, que sumados a la falta de recursos entorpecen la labor de los sitios de memoria. En relación a esto, cabe destacar que a pesar de que muchos de estos sitios fueron declarados monumentos nacionales, no existe una categoría particular para los sitios de memoria, por lo que se les clasifica como “monumentos históricos”, lo que dificulta el accionar en muchos casos en cuanto a infraestructura y planes de gestión. Sobre esto L. Alegría y N. (2015) mencionan lo siguiente:

Un dato relevante para el caso chileno es que gran parte de estos espacios han sido declarados monumentos nacionales en su categoría de monumentos históricos, lo que implica el reconocimiento por parte del Estado de la trascendencia histórica de estos espacios como testimonios del horror dictatorial. Sin embargo, es importante mencionar que en nuestro país, no ha surgido una discusión por una nueva categoría de patrimonio vinculada a la memoria y los derechos humanos, sino que más bien se ha adaptado la noción de monumento histórico como una medida para protegerlos de la destrucción (...) Por otro lado, para quienes están en gestión poseen una gran responsabilidad que implica velar por el resguardo del patrimonio de la memoria y los derechos humanos contenido en ellos, así como por su reconocimiento e inserción en la sociedad. (p.35)

La labor de gestión queda entonces en manos de los diferentes grupos que se hacen cargo de estos sitios de memoria, estando algunos más o menos preparados para ello. Sin embargo, la declaración como monumento nacional sí ha beneficiado a algunos sitios, que cuentan con más recursos para su mantención y tienen la opción de optar a más subvenciones. Si observamos, de la totalidad de lugares reconocidos por la Comisión Nacional sobre Prisión Política y Tortura, no son muchos los que se han declarado Monumento Nacional, siendo los que pertenecen a esta categoría los que tienen más posibilidades de gestión y preservación. Sin embargo, cada uno de estos lugares tiene su propia memoria, existiendo, por ende, diferencias de objetivos, estrategias, estados de avance en la gestión, estructura, preservación, etc. En palabras de Montenegro et. al. (2015):

En estos espacios, en los que la memoria se desarrolla como proceso (Nora, 1984) se ofrece una versión de los hechos desde el punto de vista de quien los promueve o gestiona. Su fuerte vinculación con las memorias de la dictadura, los ha ido convirtiendo en un referente fundamental sobre el pasado reciente, utilizados por las agrupaciones de víctimas como escenarios de recuerdo, conmemoración y educación en derechos humanos. (...) Los diversos sentidos que se le confiere al pasado rivalizan para establecer la verdad de lo ocurrido y se concretan en expresiones de distinto tipo, entre las cuales se encuentran los lugares de memoria, espacios físicos y simbólicos que dan acceso al pasado. (P.1724).

Claramente, los sitios de memoria son de vital importancia para la construcción de un relato histórico y una identidad presente y futura, y es a partir de esta visión desde la cual cada uno de estos lugares reflexiona y genera un proyecto propio orientado de acuerdo a sus objetivos. Algunos ponen énfasis en la conservación estructural del sitio, protegiendo los cimientos y huellas del pasado para que se conserve tal como quedó. Por otro lado, otras agrupaciones han preferido intervenir el espacio para lograr habitarlos y transformar el horroroso recuerdo en algo nuevo y enriquecedor.

### **3.6. Arte y sitios de memoria**

Un sitio de memoria carga una historia que requiere de un reconocimiento social y público. Es decir, no basta con que las personas que están relacionadas de alguna manera con el sitio participen de sus actividades y lo conozcan, sino que se hace necesario convocar a nuevas audiencias para que además de dar cuenta de los hechos ocurridos en él lugar, se genere una reflexión en torno a los derechos humanos en el pasado, presente y futuro.

Para convocar a nuevas audiencias pueden existir múltiples formas, entre las cuáles el arte siempre ha estado presente, siendo una manifestación capaz de llegar a diversos públicos y lograr que algún hecho, narración o historia que se ha mantenido en un círculo cerrado, sea traspasado hacia el colectivo.

El arte además, es y ha sido fundamental para los sitios de memoria ya que durante la Dictadura militar, cuando funcionaron como centros de detención, tortura y

ejecución, las víctimas utilizaron diversas disciplinas artísticas como medio de expresión, resistencia o comunicación con sus familiares.

Por otro lado, dentro del proceso de recuperación de los sitios de memoria, las manifestaciones artísticas han jugado un papel fundamental, especialmente en el momento del marcaje, que busca asociar el sitio con los hechos sucedidos en él para lograr su reconocimiento. Esto se hace a través de acciones que convoquen gente y que por ende generen presión política. Además, cuando los sitios ya están consolidados y tienen una agenda conmemorativa, en general incluyen arte entre sus actividades y exposiciones.

El arte ha estado presente desde el origen de los sitios de memoria. Ya sea como parte de la resistencia de los y las secuestradas, o como una forma de denuncia y de marcación de aquellos lugares donde se violaron los derechos humanos, siempre fue y ha sido utilizado como una herramienta de lucha. Desde sus orígenes, las agrupaciones de derechos humanos han desarrollado una serie de actividades artísticas y culturales para develar las historias abyectas y cruentas que contienen estos lugares, incluso en plena dictadura. (Cea, 2016, p.47).

No cabe duda entonces de que las artes juegan un papel importantísimo en los sitios de memoria, logrando generar, a través de diferentes medios, reflexión en torno a la memoria y los derechos humanos. Las manifestaciones artísticas abarcan un mundo sensorial que traspasa el intelecto y que por ende puede llegar a audiencias de diferentes generaciones, convocándolas y haciéndolas partícipes de la memoria con la que los sitios cargan, movilizándolo y acercándolo al mundo de hoy.

Al indagar sobre las posibilidades de representación de la prisión política, de la tortura y de la detención-desaparición, el arte destaca como una expresión articuladora de imágenes y sonidos, de textos e imaginarios, de sentidos y emociones, que echa mano de la memoria, de los vestigios materiales del pasado y también de la ficción. Se podría decir que, en sus variadas manifestaciones, desde muy temprano el arte se ha hecho cargo de representar la represión en el Chile dictatorial, es decir, representar algo ausente no sólo por tratarse de sucesos pertenecientes a una realidad pasada, sino también porque desde otras áreas, como las ciencias sociales y en particular la historiografía, hubo renuencia para abordar estos

terrenos; en tal sentido nos encontramos frente al riesgo de una doble ausencia. (Nicholls, 2013, p.13-14)

En este sentido, el arte tiene un poder convocante que puede posibilitar que la historia de los sitios no caiga en el hermetismo y se abra hacia una parte de la sociedad que posiblemente no tiene relación directa con ellos. Guillermina Walas (2011) hace hincapié en la importancia de la gestión de la historia para que sea traspasada de manera permanente a un mundo colectivo:

Para que la memoria desde lo testimonial llegue a una zona de oportunidad, habría que promover su pasaje de un estadio subjetivo y personal a uno colectivo, para que se ejerza así el poder democratizador que da el conocimiento y, a su vez, posibilite un acercamiento crítico-interpretativo por parte del cuerpo social. Habría que evitar, además, un congelamiento, éste del archivo que conserva, pero en el estado fijo de una letra que termina tan bien guardada que queda oculta a los ojos de la sociedad, anquilosada en el tiempo. Necesitamos tomar en nuestras manos y hacernos cargo de la gestión de la historia, aceptando el reto como una responsabilidad propia para la construcción de un verdadero espacio democrático que involucre a la sociedad civil en su conjunto con sus diversas opiniones e incorporando al presente la memoria como un ejercicio permanente. Considero que para que eso sea posible es vital tener en cuenta las formas populares y alternativas al testimonio jurídico y/o literario (en el sentido de plasmado en letra y no sólo de letra artística), en los que la memoria se expresa, ya sea en la recurrencia a otros registros documentales (muestras fotográficas, por ejemplo) o desde ópticas marcadamente ficcionales (novela y telenovela), ya sea mediante un gesto de protesta como un escrache, una murga o una pintada, ya sea como producción mass-mediática, sitio de la red o emplazamiento conmemorativo en un lugar de amplia circulación donde además se exponga al público a eventos culturales relacionados con esa historia conmemorada. (p. 909).

Estas “alternativas al testimonio jurídico y literario” de las que nos habla Walas y en las que caben claramente las manifestaciones artísticas, transforman la recepción de información en una experiencia humana que puede volverse significativa y por ende transformadora, volviendo la historia un pensamiento sobre el pasado, pero en tiempo presente, por ende, activando la memoria. Además, considerando que la historia con la que cargan los sitios tiene directa relación con la violación sistemática

de los derechos humanos, el sentido que se produce a partir de una experiencia artística relacionada con el tema, devendrá en una reflexión en torno a la humanidad y a los derechos que debieron y deben ser garantizados por una sociedad justa.

Traspasar a nuevas generaciones hechos tan horribles y abominables como los que ocurrieron en Chile durante la Dictadura militar no es tarea fácil, y más aún si se hace desde el plano discursivo y carente de experiencia. Además, con el simple traspaso de la información puede ocurrir que no se produzcan los procesos de pensamiento deseados, relacionados con el análisis entre pasado, presente y futuro. Sobre esto, Nelly Richard, teórica cultural y académica, mencionó lo siguiente en una conferencia sobre arte y memoria: “hace falta conjugar esa memoria del ayer en tiempo presente, para una reactivación transformadora del recuerdo que distancie ese recuerdo de la tentación mimética de la reproducción literal de lo yacido” (2015). Es decir, para movilizar el pensamiento y volverlo activo, el arte, a través de una experiencia estética, sensorial y reflexiva, puede colaborar e impulsar la resignificación del pasado, reenergizando el recuerdo y volviéndolo valioso para las nuevas generaciones.

Para poder llegar a ser público, el reconocimiento memorial de la inhumanidad perpetrada requiere *lenguajes*, esto es, formas específicas de expresión, de representación y de conceptualización. Estos lenguajes pueden revestir formas muy diversas: narrativa, artística, poética, teórica, religiosa, y pueden también asociarse en monumentos, memoriales, museos y prácticas de la memoria. Entre ellos, el arte, entendido más allá de la oposición entre arte «popular» y arte «académico», ocupa un lugar socialmente muy significativo. (Gómez, 2009, p.3).

De acuerdo a todo lo anterior, se vuelve importantísima la realización de actividades artísticas en sitios de memoria, para poder revitalizar el discurso y volverlo trascendental en un presente en el que siguen existiendo violaciones a los derechos humanos. Además de promover la reflexión en las nuevas generaciones, son un potente elemento para convocarlas y lograr que se acerquen a los sitios, siendo el primer paso del proceso.

Sin embargo, no podemos dejar de lado la importancia que puede tener el arte para las víctimas y familiares, ya que siendo ellos mismos los que vivieron las



experiencias con las que cargan los sitios de memoria, pueden encontrar en las diversas manifestaciones artísticas un mecanismo para resignificarlas, otorgando nuevos sentidos a la memoria y atribuyéndole una misión en la actualidad. La mirada del autor de una obra artística determinada puede modificar la mirada de los espectadores y lograr que luego del tiempo de exposición realicen otras interpretaciones.

Se entiende entonces que las actividades artísticas realizadas desde los lugares de memoria deben entenderse también como mecanismos que, mediante sus lenguajes particulares, posibilitan la elaboración y la reconstrucción de la experiencia. De la misma manera que los ex prisionero/as político/as, en el caso de los familiares de detenido/as desaparecido/as, la recuperación de los lugares y las diversas formas de representación que entrega el arte, posibilitan elaborar el trauma de un duelo no realizado. Poder situar a su familiar desaparecido en un espacio y realizar ceremonias y homenajes que reivindiquen su historia y su memoria es otro punto central al momento de entender la relevancia de la recuperación de los lugares de memoria. Así, como el desarrollo de un programa de actividades que logre dar cuenta de los proyectos políticos, sociales, culturales, que cada organización o agrupación ha definido como misión en la línea de la necesaria reparación simbólica. (Cea, 2016, p. 21-22).

Por ende, la realización de actividades artísticas en sitios de memoria se vuelve fundamental si es que se considera dentro de sus objetivos, además de la preservación de la memoria, la transmisión de la misma y la promoción de una cultura de derechos humanos. Para esto, es preciso generar espacios para que el arte se manifieste dentro de los sitios, generando una programación acorde con sus misiones. Sin embargo, de acuerdo a la realidad de muchos lugares y los recursos con los que cuentan, esto se hace muy difícil y la programación de actividades artísticas se limita al calendario conmemorativo de cada espacio.

## **4. GESTION CULTURAL Y SITIOS DE MEMORIA**

### **4.1. Gestión cultural en sitios de memoria**

Varios países del mundo han vivido regímenes autoritarios violentos que han desatado el crimen descontrolado a cambio de intentar imponer una ideología única en el territorio. Independiente de la cantidad de años en el que se mantuvieron esas condiciones en los diferentes países, la huella que dejan en ellos determina su futuro, generándose en toda la sociedad un trauma que la acompaña para siempre. En Latinoamérica, varios países sufrieron dictaduras militares que apelando a la seguridad nacional intentaban barrer con cualquier indicio de revolución, pasando a llevar todo tipo de derecho humano y utilizando la persecución y la tortura como método de control social.

Con el término de las dictaduras, surgen en las diferentes naciones comisiones de verdad que tienen como misión la recopilación de información sobre los hechos ocurridos para poder esclarecerlos y ponerlos en conocimiento público. Además, pueden realizar recomendaciones acerca de posibles medidas para el ejercicio de la justicia y la reparación de daños. De cierta manera, las comisiones de verdad inician un camino para que en las naciones en las que se produjeron dictaduras se reconozca el pasado y se entienda cómo ha repercutido en el presente. Además, para incentivar que actúe la justicia en relación a las atrocidades cometidas. Los procesos para que esto suceda pueden prolongarse por años, por dificultades burocráticas para llevarse a cabo, voluntades políticas, encubrimiento de la información, leyes que dificultan el proceso, etc. Todas las dictaduras han tenido sus particularidades y por ende los procesos posteriores a ellas también. En varios de los países, y como parte de las medidas para esclarecer la verdad y preservar la memoria, se consideró la recuperación de los sitios donde se violentaron a múltiples ciudadanos, junto con esto, también se han construido museos de memoria que albergan retazos del pasado para dar cuenta de parte de la historia de un país marcado por la violencia. Sin embargo, cada realidad nacional es diferente a otra y los procesos que vive cada una son atemporales, existiendo en algunas políticas de reparación y justicia muy avanzadas y en otras sumamente incipientes.

Dentro de este contexto, los sitios de memoria se vuelven fundamentales en esta búsqueda social por avanzar en justicia, verdad, reparación y memoria. Ellos fueron los testigos materiales de lo sucedido, albergando las atrocidades cometidas durante los diferentes regímenes autoritarios. Además, en la actualidad, los sitios de memoria son espacios duales, que cumplen la función de conservar un patrimonio que carga con una importante memoria histórica y de fomentar la reflexión en torno a ella para la generación de un mejor presente y futuro. Cada sitio otorgará más o menos importancia a una de estas dos funciones y de acuerdo a ello se levantará y gestionará. En relación a esto y a lo trascendentales que se vuelven los sitios de memoria a nivel mundial, es que se genera la Coalición Internacional de Sitios de Memoria. Sobre esto, Barbuto (2012) menciona lo siguiente:

En las últimas décadas del SXX tomó impulso a nivel mundial el trabajo en torno a los lugares donde se cometieron graves crímenes contra la humanidad. Una preocupación ya extendida desde el ejemplo de la memoria de la Shoah. En este marco, en 1999, se formó la Coalición Internacional de Sitios de Conciencia, una red de instituciones que compartían el objetivo de lograr que los sitios de memoria sean espacios de intercambio y debate sobre problemas contemporáneos desde una perspectiva histórica. Esta alianza impulsada por el Museo del District Six (Sudáfrica), Museo Gulag (Rusia), Museo de la Guerra de Liberación (Bangladesh), Lower East Side Tenement Museum (EE.UU.), La Casa de los Esclavos (Senegal), National Park Service (EE.UU.), Memoria Abierta (Argentina), Memorial Terezín (República Checa) y The Workhouse (Reino Unido) tiene hoy más de 200 miembros en todo el mundo. En el marco de consolidar el trabajo de los sitios miembros de la Coalición y en virtud de las similitudes de problemáticas, procesos históricos y otras características, se formaron redes regionales o temáticas. A partir de 2005, comenzó a funcionar de forma muy activa la Red Latinoamericana. Esta red trabaja para promover la memoria de las violaciones a los derechos humanos ocurridas en América Latina durante los periodos de terrorismo de Estado y de conflicto armado interno, en particular usando los sitios como vehículos privilegiados para la construcción y el fortalecimiento de una cultura verdaderamente democrática y para evitar toda forma de autoritarismo en las generaciones futuras. Hoy la Red Latinoamericana cuenta con 32 sitios en 11 países: Argentina, Brasil,

Chile, Colombia, El Salvador, Guatemala, México, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay. (p.126-127).

Todo sitio de memoria para consolidarse como tal, debe pasar por un proceso que se inicia con el llamado de atención de un determinado grupo o entidad para que un lugar en el que sucedieron hechos durante la Dictadura militar sea considerado como sitio de memoria, y finaliza con su consolidación como sitio, obteniendo un reconocimiento a nivel civil y/o estatal. Luego de esto, cada sitio continúa su gestión para el mantenimiento y la puesta en práctica de su misión.

Los lugares que conocemos como sitios de memoria, son el resultado de un proceso sostenido de marcación y significación, es decir, son el producto de una acción colectiva en torno a un espacio físico, considerado significativo o emblemático, para memorias que reconocen las violaciones a los Derechos Humanos, ocurridas durante la dictadura, como un acontecimiento central que no puede ser omitido u olvidado en el presente. (Romero, 2009, p.12).

Los sitios se diferencian unos de otros porque dependiendo de su proceso y de la importancia que se le da en un determinado territorio, obtienen diferentes posibilidades de financiamiento, lo que determina sin duda, la gestión que se podrá realizar dentro de ellos. Además, se diferencian entre ellos por el formato institucional al que se acogen. También se debe considerar que todo sitio tiene objetivos propios de acuerdo con la etapa en la que se encuentra y a la misión que tiene para con la sociedad, de acuerdo a ello, su gestión apuntará en esa dirección estableciéndose metas concretas. Con la recuperación del sitio de memoria se inicia un proceso que en general es similar en cada lugar, y que implica en primera instancia la recuperación de su historia, aquello significa contar lo qué sucedió en él. Este proceso de recuperación de testimonios que relacionan el lugar con determinados hechos en general se realiza a partir de vestigios arquitectónicos y relatos de víctimas que pasaron por el lugar. Este proceso no es sencillo, y depende principalmente del estado del sitio al momento de su recuperación y de los sobrevivientes que estuvieron en él y que pueden hablar de lo ahí sucedido. Luego de la asociación del sitio con determinados acontecimientos, es necesario avanzar

en su gestión y ello requiere de decisiones que determinarán el camino a seguir. En relación a esto, Loreto López, quien trabajó en Villa Grimaldi y actualmente colabora con la Unidad de Memoria y Derechos Humanos del CNCA dice lo siguiente:

Cómo pasan los sitios solamente de contar lo que ahí pasó, porque eso es lo primero que hacen, o sea la primera actividad es poner testimonios adentro del lugar, a través de visitas guiadas, publicación de los distintos testimonios en distintos formatos, cómo pasas de eso. O sea cómo pasas de sólo narrar lo que ahí pasó a vincularlo con otros momentos de la historia, otras violaciones a los derechos humanos, usar otras herramientas, eso. Ya, yo creo que eso tiene que ver fundamentalmente con salir del grupo gestor del sitio. (Entrevista, 26 de enero de enero 2018).

Tanto para el proceso de contar lo que pasó en el sitio como para el de su preservación y gestión, se requiere de la realización de acciones organizadas por parte del grupo promotor, una estructura de trabajo que apunte a determinados objetivos. Tal como lo menciona Nora (1984), no existe la memoria espontánea y ella siempre está amenazada, por lo que se necesita un trabajo. Luego de la recuperación, es necesario avanzar y movilizar el sitio para que no sea solamente el contenedor de una historia. La gestión cultural es una herramienta fundamental para que esto suceda y el sitio no caiga en la inercia, logrando traspasar sus contenidos a personas que los desconocen. Asimismo, Loreto López en su entrevista (26 de enero de 2018) menciona que la gestión cultural es el “vaso comunicante del sitio de memoria”, y que la mayor cantidad de cosas que se hacen en un sitio operan desde su campo de acción. De esta manera, es una disciplina que puede impulsar al sitio a tener un mayor alcance y por ende a trascender el grupo gestor, logrando que su historia pase a ser mayormente reconocida, interpretada y reflexionada. En relación a este traspaso de lo privado a lo público, y la reflexión que puede generarse en el presente, Barbuto (2012) menciona lo siguiente:

En estos casos se construye un patrimonio de la memoria que contiene significados políticos provenientes de complejos procesos dirigidos a transformar sentimientos personales o grupales en significados públicos y colectivos. Desde el aspecto performativo del patrimonio histórico su función simbólica es por un lado comunicar estos significados y por otro producir ciertos "valores". (p.129)

La gestión cultural de los sitios de memoria se vuelve entonces fundamental para la promoción de los derechos humanos y las garantías de la no repetición, porque permite que la historia logre traspasar los límites y comunicarse al exterior. En este sentido la memoria se vuelve activa y se transforma en acto. Tal como lo menciona Valeria Barbuto:

Además, la memoria se enlaza con otros temas de la agenda democrática. En este sentido, los sitios o lugares de memoria en el mundo convocan a poner a la memoria en acto: del genocidio a la eliminación de la discriminación, del apartheid a la igualdad, de la segregación a inmigrantes hacia la integración, de la represión a los excluidos a la inclusión social, de la guerra a la paz, de la impunidad a la justicia. El objetivo de hacer memoria no es la simple evocación de los hechos, sino la transformación social. (Barbuto, 2012, p.126).

De acuerdo a lo anterior, los sitios de memoria adquieren un valor no sólo patrimonial, sino que además educativo, reflexivo y por ende transformador del presente. Aportan con develar violaciones a los derechos humanos y con visibilizar problemáticas que pueden presentarse en la actualidad. Esto es posible si existe un equipo gestor que direcciona el sitio en esa dirección y movilice sus contenidos. En este sentido, se requiere del trabajo de un equipo profesional que además de comprender la historia del espacio, cuente con herramientas para su gestión. Esto permitirá que las personas que visitan el sitio, sin nunca antes haber estado allí, logren imaginar por la mediación realizada lo que allí sucedió, y vivir una experiencia que se hará real, concreta y generará modificación. Los visitantes se transforman por ende en testigos activos de los sucesos narrados que logran a partir del pasado un mayor entendimiento de las problemáticas de derechos humanos ocurridas en el presente. De acuerdo a esto existe un trabajo concreto que realizar y que Barbuto (2012) describe de la siguiente manera:

Ahora bien, una vez instalados, estos sitios de memoria requieren discutir y definir sus condiciones de crecimiento. Son espacios activos, complejos, donde se producen y aparecen cosas. Requieren por tanto una gestión que los proteja estableciendo formas de participación e inclusión que puedan contener la perspectiva de los sobrevivientes y los familiares, de las organizaciones que demandaron por ese espacio y de las políticas públicas estatales, pero también de todos aquellos a los que está dirigido este espacio

y no forman parte de ningún actor organizado en torno al proyecto. Los sitios recuerdan lo sucedido, pero se proponen al hacerlo poner en acto una transformación institucional y personal. La responsabilidad de la gestión es custodiar los espacios, impulsar la memoria y dejar huellas en la subjetividad de quienes viven la experiencia de transitarlos. (p.137).

Por ende, la gestión cultural de la que hablamos, debe ser pertinente en relación a cada sitio, basarse en su historia y tener relación con el territorio en el que se encuentra inmerso. Si esto se descuida, corre el riesgo de transformarse en un centro cultural y alejarse de su característica principal que lo hace ser un sitio de memoria. Con esto nos referimos a que la gestión cultural en un sitio de memoria debe ser meticulosa y trascender la producción de actividades artísticas, ya que implica poner en marcha procesos culturales que van más allá del eventismo y que contribuyen al desarrollo humano y social, tal como se aclara a continuación:

A veces se puede caer en la ingenuidad de creer que la paz se construye por medio de acciones culturales cuando estas son solo un pequeño paso en su desarrollo. La cultura de la paz no son actividades artísticas, literarias o educativas, sino el cuidado y desarrollo de tres reservorios culturales: "Empatía, no violencia y creatividad", es decir, el fomento de una conducta, de iniciativas para superar las contradicciones y de una actitud para colocarse en el lugar de otro. Ese es el reto moderno de la gestión cultural, por cierto, un proceso sin fin. (Nivón Bolán, 2015, p.70).

Como se pudo apreciar en los párrafos anteriores, la labor de la gestión cultural en sitios de memoria no es simple pero necesaria, considerando que mucho de lo que en ellos podría gestionarse apunta al desarrollo de procesos culturales vitales para el reconocimiento de la historia y la consolidación de un mejor presente. Sin embargo, no todos comprenden la gestión cultural de la misma manera y la asocian más que nada con el desarrollo de actividades artísticas. En relación a esto, Luis Alegría considera que no es la única estrategia y que, de acuerdo a las características de cada sitio, se implementarán unas u otras metodologías:

No es que todos los sitios tengan la obligatoriedad de tener gestión cultural. Así como también tener áreas de educación. Yo creo que sí hay un tema de que los sitios tienen una obligatoriedad de abrirse a públicos y trabajar con los públicos, y prestar cierta atención y

servicios a los públicos. Lo que viene ahí es cómo lo resuelve cada sitio. (Entrevista, 19 de diciembre de 2018).

Sin embargo, se reconoce que la gestión cultural es una excelente herramienta para acercar los sitios de memoria hacia nuevos públicos, que a través de la vinculación con la historia pasada analizarán el presente desde una perspectiva particular. En este sentido cobra importancia el área educativa que los sitios de memoria puedan implementar, y que también, si lo analizamos desde las perspectivas descritas en los párrafos anteriores, será gestión cultural.

A continuación, veremos el desarrollo de la gestión cultural en nuestra realidad nacional.

## **4.2. Gestión cultural en sitios de memoria en Chile**

Antes de conocer el estado de la gestión cultural en los sitios de memoria en Chile debemos recordar que nos enfrentamos realidades sumamente diversas que impiden hablar de una situación general a nivel nacional, más aún cuando padecemos de una centralización abismante que siempre sitúa a la Región Metropolitana en un nivel de mucho mayor avance que al resto de las regiones. Esto no deja exentos a los sitios de memoria quienes también se ven afectados por esta situación. Sumado a la centralización, otro factor que influye en la diversidad de realidades, es la forma en la que los sitios de memoria son recuperados, siendo un proceso que en la gran mayoría de los casos impulsan agrupaciones de derechos humanos conformadas en general por ex presos políticos y familiares de los mismos o de detenidos desaparecidos. Según Loreto López las agrupaciones que en general se encargan de la recuperación de los sitios son los expresos políticos, quienes encuentran en estos lugares un espacio desde el cuál trabajar por la justicia y la memoria.

El caso de los sitios es bien especial porque no son agrupaciones de familiares, son ex PP que encuentran un espacio ahí de acción, habiendo estado súper marginados como hasta el año 98, cuando se produce la detención de Pinochet en Londres, los ex PP como que recién empiezan a tener cierta visibilidad, porque hasta el año 88 los ex PP básicamente iban a los juicios a testificar por los que no estaban. Entonces hay ahí también un tema de coyuntura histórica



que hace que este sujeto ex PP se posicione en estos espacios, porque la verdad es que los únicos que pueden hablar sobre lo que pasó en un recinto de detención, son los ex prisioneros, los familiares no tienen idea de nada. (Entrevista, 26 de enero de 2018).

De acuerdo a lo anterior, el apoyo o intervención estatal surge de forma posterior, cuando las agrupaciones logran apropiarse del espacio, a través de procesos diferentes para cada sitio. Por ende, es visible que, a pesar que desde el Estado se han generado políticas de reparación simbólica que consideran a los sitios de memoria, no ha existido un avance contundente en esta materia y muchos de ellos aún no tienen apoyo para su gestión. “Chile en esta materia ha sido incapaz de elaborar un proyecto nacional de memoria. Las sumatoria de acciones fragmentadas parecieran estar delineadas por el principio de “en la medida de lo posible” y como respuesta a demandas particulares” (Troncoso, 2015, párr.1).

Sin embargo, a pesar de la diversidad podríamos decir que en general las tres grandes etapas necesarias para la consolidación de un sitio de memoria son: marcación, recuperación y resignificación. Durante el periodo de marcación aún no se realiza el ingreso ni la apropiación del lugar y es un proceso en el que se realizan diferentes actividades en su exterior para que comience a identificarse con ciertos sucesos que lo “marcan” como sitio de memoria. Luego de este proceso, se puede avanzar hacia la recuperación que implica una serie de temas legales y permite a los demandantes hacerse cargo del sitio por un determinado tiempo. Por último, es necesario gestionar el sitio y resignificarlo, dando sentido a su recuperación. Queda claro entonces que es un proceso iniciado por la sociedad civil, que posteriormente solicita apoyo estatal al Consejo de Monumentos, tal como lo aclara Cristián Schultze de la Unidad de Memoria y Derechos Humanos del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

Lo que el Consejo de monumentos hace es recibir cartas de peticiones de organizaciones o de personas para que se declare. El Consejo no va y dice: vamos a declarar todos los estadios de Chile, porque sabemos que, en por lo menos tres estadios de cada una de las regiones sabemos que hubo tortura, etc, etc. O que venga el Ministerio de Defensa y diga: sabemos que, en las comisarías, en gran parte de las comisarías pasó esto y esto, no. No ha existido, ha sido justamente al revés, desde la sociedad, desde las

organizaciones, pero en este caso hay yo diría un trabajo más conjunto, yo no diría que el gobierno, el Estado en este caso, fue quien tomó la iniciativa y generó estas acciones, sino que es un accionar coordinado y conjunto que creo es lo óptimo, con un financiamiento, con seriedad, con un trabajo de la mano. (Entrevista, 17 de enero de 2018).

Este trabajo conjunto del que habla Schultze es el que ha permitido que algunos sitios luego de arduos procesos, logren contar con financiamiento permanente y líneas de trabajo constante. Sin embargo, y como se menciona anteriormente, no existe un proyecto nacional en esta materia por lo que esto acentúa las diferencias y puede incluso generar conflicto entre agrupaciones. Mariela Llancaqueo, ex gestora cultural de Villa Grimaldi, menciona que hace algunos años existía algo de resistencia por parte de otros sitios hacia la Villa, ya que fue el primer sitio en recibir subvención estatal, pero que luego, al crearse el Museo de la Memoria, que sin ser sitio, recibe muchísimos más recursos, las críticas se volcaron en esa dirección. (Entrevista, 18 de enero de 2018). En relación al Parque por la Paz Villa Grimaldi, que el 2017 cumplió 20 años, su actual gestora cultural, Montserrat Figuerola, afirma que “el nivel de distancia hace que muchas veces estemos en puntos del trabajo que son distintos. Nosotros tenemos un equipo. Hay otros sitios que trabajan exclusivamente con voluntarios. El trabajo se estructura de manera totalmente diferente.” (Entrevista, 6 de septiembre de 2017).

Este nivel de distancia se produce porque en Chile, al día de hoy existen sitios de memoria que se encuentran consolidados, otros en procesos consolidación, muchos aun recuperándose y otros incluso recién en la etapa de marcación para lograr visibilidad. Además de existir diferencias por las etapas en las que se encuentran, se vuelven particulares en cuánto a la configuración jurídica por la que optan, y que determina su gestión y el cómo se toman las decisiones.

Esta heterogeneidad involucra también otros aspectos que vuelvan particular la administración de cada sitio, ya que la menor cantidad de ellos recibe financiamiento permanente del Estado<sup>7</sup> y el resto funciona a través de la

---

<sup>7</sup> Los sitios de memoria que a la fecha cuentan con financiamiento permanente del Estado son: Parque por la Paz Villa Grimaldi, Londres 38, Memorial de Paine, Centro Cultural y Museo de la Memoria de Neltume.

autogestión, lo que implica que algunos tendrán la posibilidad de contratar equipos profesionales para desarrollar su gestión y otros funcionarán a partir del trabajo de voluntarios. Los sitios que funcionan en torno a la autogestión muchas veces carecen incluso de herramientas para postular a fondos que les permitirían acceder a ciertos recursos, por lo que la brecha se vuelve más grande.

Al no tener financiamiento estable, los espacios de memoria se enfrentan a la dificultad de gestionar los espacios y dar continuidad, entre otras cosas, al desarrollo de su programa de actividades artísticas y culturales. Una de las posibilidades, ha sido la postulación a fondos concursables, nacionales e internacionales, que les permite desarrollar apoyos puntuales, pero que significa entrar en una competencia entre las propias agrupaciones. Otros organizan actividades para recaudar fondos y también a veces pueden recibir donaciones o firmar acuerdos de colaboración con universidades u organizaciones de la sociedad civil que les permite desarrollar proyectos puntuales. (Cea, 2016, p.45)

El desarrollo de la gestión cultural en este sentido, también se vuelve relativo, y claramente en algunos casos no es una prioridad. Esto implica que no sea fácil desarrollar trabajo en conjunto entre los distintos sitios, ya que las necesidades varían. Sin embargo, se creó en Chile la Red de Sitios de Memoria que integra en su mayoría a sitios de la Región Metropolitana y a muy pocos de regiones. No se han realizado muchas iniciativas en gestión cultural a través de esta red, por la diversidad descrita anteriormente, pero sí existen actividades que realizan alrededor de fechas conmemorativas. La consolidación de esta red, podríamos decir, es un buen inicio para que los sitios dialoguen entre sí, compartan experiencias y puedan trabajar en conjunto.

Durante los últimos dos años se llevó a cabo el proyecto “Red de sitios de memoria para la promoción de los Derechos Humanos y el fortalecimiento de la democracia” el cual se inscribió en una convocatoria de la Unión Europea para apoyar el desarrollo y consolidación de los “espacios públicos” que contribuyen a fortalecer una cultura de respeto a los Derechos Humanos y generar reflexión y conciencia colectiva sobre los hechos y sitios traumáticos para la democracia chilena. (sitiosdememoria.cl)

Sin duda, para los sitios de memoria, resulta muy positivo contar con financiamiento que les permita contratar equipos profesionales que se hagan cargo de ejecutar las políticas del directorio o el equipo gestor, generando estrategias pertinentes y que sin duda impulsan el desarrollo de cada lugar. Sin embargo, esto no es tarea fácil, ya que muchas veces los equipos no logran alinearse con las intenciones del directorio quienes son los que deciden en general, de acuerdo a la constitución jurídica del sitio, los proyectos, programas o actividades que se imparten. Tal como lo menciona Loreto López en su entrevista (26 de enero de 2018). En este sentido, se tiende a producir una tensión entre la necesidad de los sitios por gestionarse y la de que las personas que estuvieron ahí o que tienen una relación directa con el lugar por hacerse cargo de él en su totalidad.

Desde hace algunos años, los estudiantes universitarios y profesionales comienzan a integrarse a trabajar y apoyar las labores de los sitios de memoria, aportando con sus experiencias en el ámbito académico, pero recibiendo a su vez una experiencia que no era posible conocer en la Universidad. Sin embargo, esta relación de colaboración se vio tensionada, pues hasta este momento parecía ser un acuerdo tácito que quienes gestionaban los sitios y lugares de memoria eran aquellos/as que habían vivido la experiencia del secuestro, tortura y exterminio, así como por los familiares de detenidos desaparecidos. Serían ellos, y no otros, quienes tendrían una suerte de más derecho sobre estos sitios. Este discurso se contrapone a la propia necesidad de los sitios por integrar a más personas que puedan continuar con el proyecto de cada lugar. Esta figura de profesional también tensiona las discusiones al interior de las agrupaciones de derechos humanos. (Cea, 2016, p.48)

En este sentido, la gestión cultural de cada sitio dependerá de si los equipos gestores están interesados en desarrollar este ámbito de acuerdo a sus objetivos y lineamientos. Sobre esto Luis Alegría menciona lo siguiente:

Yo creo que hay dos partes, yo creo que hay un tema del desarrollo de la profesionalización al interior de los sitios de memoria. Cuando se tienen recursos se pueden contratar profesionales, lo mismo le ha pasado un poco a Londres 38 que tiene también una planta profesional, un grupo profesional, y que no son parte de la corporación. Ejecutan las políticas, en este caso de la mesa y todo el tema. Ahí va a depender de cada contexto, si son más ejecutores de

determinaciones y políticas que vienen desde una mesa o en sí mismo el grupo profesional es capaz de promover también cosas. Porque puede haber intereses distintos que tienen que ver con las edades, con experiencias profesionales, experiencias de memoria también hay distintas. (...) Que hace que uno tampoco pueda pensar, lo que yo creo que matiza un poco la tesis de que mayor continuidad de recursos permiten una línea continua de desarrollo en los sitios de memoria. Porque yo creo que la experiencia nos dice que, si bien la contratación de personal permite que surjan áreas como gestión cultural, por ejemplo, y desarrolle toda una agenda y todo lo propio. También tiene que ver con modelos de gestión. Entonces, hay sitios que su modelo de gestión es de otro tipo. Entonces probablemente en los que la gestión cultural no sea nunca una preocupación central. No tienen esa necesidad o esa inquietud, no es parte de su línea de trabajo. (Entrevista, 19 de diciembre de 2017).

De acuerdo a lo anterior, cabe mencionar que tan solo dos sitios de memoria tienen un área específica de gestión cultural, el Parque por la Paz Villa Grimaldi y Londres 38, lo que no quiere decir que en otros sitios no exista, sino que no se ha definido como tal, ya sea por desconocimiento del concepto, o porque la reducen a la producción de actividades para la agenda conmemorativa. En este sentido, a pesar de que en la mayoría de los sitios “no se ha desarrollado una definición que dé cuenta de la especificidad y particularidades de la gestión cultural desarrollada desde y en los sitios de memoria” (Cea, 2016, p.23) muchos realizan prácticas cotidianas que sí tienen relación con ella, incluso para la etapa inicial y el marcaje de los sitios. Esto no implica que deje de ser importante que los sitios se orienten en esta materia y logren comprender lo que significa la gestión cultural y los aportes que puede realizar en un sitio de memoria.

Las agrupaciones de derechos humanos, vinculadas a la gestión de un espacio recuperado, por recuperar o a un memorial, en general no han decidido definir a su trabajo artístico y cultural bajo el nombre de gestión cultural. Ya sea porque lo vinculan a la contratación de un profesional, lo que implicaría recursos que prefieren destinar a otros ámbitos, o bien porque ellos mismos se identifican como gestores culturales o simplemente por desconocimiento. Se debe considerar, una vez más, que el tema del financiamiento, es transversal a todas las líneas de trabajo que se quieran impulsar desde los lugares de memoria. han ido generando una serie de conceptos para referirse a las prácticas culturales y artísticas por ellos desarrolladas. En vez de prácticas culturales o gestión cultural, las agrupaciones han

desarrollado un lenguaje propio, independiente de la ciudad y de los focos de trabajo: romería, actividad político-cultural, actividad conmemorativa, actividad cultural, actividad de homenaje, entre las más habituales: (Cea, 2016, p.26)

Sin embargo, tal como lo menciona Loreto López en entrevista realizada, los sitios de memoria no son cualquier espacio cultural, y cada uno de ellos responde a líneas editoriales específicas relacionadas con la promoción de los derechos humanos. Son espacios que cargan con una memoria concreta y por ello existen. Por ende, no se puede realizar en ellos cualquier tipo de gestión cultural, y en este sentido el diagnóstico y la planificación se vuelven fundamentales:

Son espacios nuevos entonces en algunas cosas se parecen a algunos espacios culturales ya existentes y en otras no, porque tienen funciones distintas, también tienen un público más diverso, está todo el componente también de víctimas, que no está en otros tipos de espacios, entonces hay una cantidad de funciones que cumplen estos lugares que se podrían realizar a través de un área de gestión cultural, pero en general cuesta porque obviamente la gente no tiene experiencia, entonces muchas veces depende de la habilidad de las personas de entender rápido los criterios que ahí se desenvuelven, las líneas editoriales también, que tienen que ver obviamente con derechos humanos, memoria. Entonces siempre hay mucha dificultad. (26 de enero de 2018).

A esto, Cea agrega lo siguiente:

Se debe considerar que, a diferencia de otros espacios como teatros o centros culturales, cada actividad realizada en un sitio de memoria debe considerar una serie de situaciones que se relacionan con la particularidad de estos lugares, vinculados con las violaciones a los derechos humanos durante la dictadura cívico militar en Chile. Por ello, al momento de pensar en el programa de actividades a desarrollar, no puede omitirse la historia del espacio y su finalidad relacionada con la reparación simbólica. Surgen preguntas tales como ¿a quiénes se dirige?, ¿a quiénes queremos llegar?, ¿qué expresiones artísticas se permiten al interior de un sitio de memoria? ¿qué temas podemos abordar desde el arte en estos espacios? ¿quiénes organizan?, entre otras. (2016, p.24)

Frente a las complejidades mencionadas más arriba y las pocas herramientas con que cuentan muchos sitios de memoria para el desarrollo de la gestión cultural, surge el año 2015 desde el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), la Unidad de Memoria y Derechos Humanos con el objetivo de “articular las políticas institucionales, la obligación estatal de reparación simbólica y garantías de no repetición enmarcadas en el programa de gobierno de Michelle Bachelet” (Cea, 2016, p.17) realizando un trabajo específicamente con sitios de memoria y apuntando a que estos sean apropiados por la comunidad. Para ello, esta unidad se ha enfocado principalmente en la contribución de herramientas en gestión cultural hacia las agrupaciones de derechos humanos ligadas a los sitios. Para ello, han trabajado en conjunto con otras instituciones como lo son el Consejo de Monumentos, la DIBAM, el Instituto Nacional de Derechos Humanos, El Ministerio del Deporte, etc. (Schultze, entrevista, 17 de enero de 2018). En un principio, esta Unidad tuvo que dedicarse a realizar un catastro de sitios de memoria, que no existía, y a visualizar cuáles son las realidades de cada uno.

Yo llegué aquí en el 2016, a mediados del 2016, entonces tampoco había una base de datos, no se sabía cuáles eran los sitios en Chile ni las agrupaciones de derechos humanos que estaban trabajando con los sitios. Por lo tanto, partimos desde el conocimiento de los sitios que si llevan un trabajo, en este caso Londres, Villa Grimaldi, Estadio Nacional, pero también empezamos a ver que Santiago no es Chile. (Schultze, entrevista, 17 de enero de 2018).

Dentro de las iniciativas ya ejecutadas por la Unidad se encuentra el desarrollo de dos ciclos de formación en gestión cultural (2016-2017) dirigidos a sitios de memoria. En estos ciclos, tal como lo menciona Schultze han tenido la posibilidad de entregar herramientas para el desarrollo de la gestión cultural en cada sitio y de generar una instancia de encuentro que permite el reconocimiento entre ellos y la visibilización de las diferentes etapas en la que se encuentran. Dentro de esto, la Unidad intentó generar un trabajo con cada sitio para la realización de una planificación estratégica, instrumento con el que algunos contaban y otros desconocían por completo. Ciertos sitios, comentó Schultze, lograron desarrollar su planificación y otros aún están en ello. En relación a las diferencias, resulta interesante la instancia de los ciclos de formación, porque algunos sitios pudieron servir de referentes para otros:

Esto es muy importante porque cada sitio, el mirarse, el poder identificar cuáles son sus objetivos, su misión, y este instrumento de la planificación estratégica que consideramos que era, no solamente por parte nuestra, sino que, por parte de ellos, fundamental para ir proyectando el trabajo de ellos como agrupación, como corporación como organización con o sin el sitio, pero por supuesto con el objetivo más o menos claro, para donde iba. Y no solamente ir generando anualmente estas actividades conmemorativas o que son más circunstanciales, sino que algo más ordenado por así decirlo y más sistemático en el tiempo. Si bien es cierto que tengan tantas diferencias puede ser mirado como una dificultad, nosotros lo miramos más como una oportunidad. Que hayan sitios que están en diferentes momentos, también sirven de referentes. (Schultze, entrevista, 17 de enero de 2018)

Cabe destacar, que a pesar de las intenciones de la Unidad de Memoria y Derechos Humanos del CNCA por reforzar el área de gestión cultural en los sitios de memoria, se vuelve muy difícil sobre todo a nivel regional, debido a la diversidad de los sitios y a que no cuentan con un departamento o unidad en regiones, operando desde un nivel. En regiones, la unidad hace uso según necesidad de los profesionales del departamento de ciudadanía, que tienen múltiples responsabilidades y por ende no están enfocados únicamente en eso. Frente a esto, Loreto López, menciona lo siguiente:

Y la asesoría de la Unidad de Memoria y Derechos Humanos del CNCA no da abasto, yo pienso que ellos van a tener que repensar su programa de formación porque han hecho estos ciclos de formación, que son muy masivos y generales, pero yo creo que ya se necesita hacer unas alianzas locales, porque todo esto es un poco de nivel central, entonces yo siempre le he dicho a la Francia, lo que se necesita hacer son redes territoriales, o sea juntar a la gente de los sitios con las universidades o con otras organizaciones. Pero bueno, también hay esos pocos, si es una unidad donde trabajan 4 personas. La Unidad de Memoria en rigor, no tiene profesionales en las regiones, ellos hacen uso de los profesionales del departamento de ciudadanía, entonces no da abasto. Por eso hay que tratar de conectarlos con los actores territoriales que podrían participar. O sea, esto del tema de las prácticas profesionales. Igual es difícil. Pero bueno, hay que tratar de que funcione a nivel regional más que darle tanto desde el nivel central. (Entrevista, 26 de enero de 2018).



Por otro lado, el presupuesto anual con el que cuenta la Unidad al momento es de 283.000.000 de los cuales \$210.000.000 son divididos entre las diferentes regiones del país para que los sitios de memoria puedan llevar a cabo iniciativas relacionadas con gestión cultural. El resto del presupuesto es para administración central y el desarrollo de sus tres líneas: capacitación, hitos artísticos y formación. En general el traspaso de recursos a regiones se hace a través de convenios de colaboración entre el CNCA y los sitios de memoria. Habitualmente los sitios de memoria de cada región se agrupan, deciden a qué destinar los recursos de acuerdo a las bases que tiene la Unidad, y luego se puede realizar el convenio con un sitio encargado, o bien la misma unidad gestiona los recursos, pero todo depende de las realidades de cada región y de los sitios que en ellas hay. Los recursos destinados a cada región son proporcionales a la cantidad de sitios de memoria que hay en cada una. (Schultze, entrevista, 17 de enero de 2018).

El panorama descrito anteriormente devela que las diversas situaciones en las que se encuentran los espacios en nuestro país, impiden realizar una generalización del estado de la gestión cultural, y por ende, se hace necesario estudiar el tema caso a caso. El apoyo estatal existe, pero de manera poco diferenciada para cada sitio, no ajustándose a la infinidad de realidades. La autogestión y el trabajo de la sociedad civil juegan un papel importante y es preciso seguir trabajando en pos del correcto desarrollo de cada sitio de memoria, pues su existencia se vuelve fundamental en la búsqueda, aún vigente, por avanzar en verdad, justicia, reparación y memoria.

## **5. ESTUDIO DE CASO: PARQUE POR LA PAZ VILLA GRIMALDI**

### **5.1. Antecedentes históricos de Villa Grimaldi**

Los sitios de memoria que luego de la Dictadura militar fueron recuperados por agrupaciones de derechos humanos tienen diversas historias, que abarcan su origen, su utilización durante los años de represión y lo que posteriormente ha sucedido con ellos hasta la fecha. Consideraremos ahora el caso particular de Villa Grimaldi, ya que es sobre el cual enfocáremos nuestra atención para efectos de la presente tesis.

Los primeros relatos sobre Villa Grimaldi se remontan en la Colonia, momento en el cual era administrada por un capitán de la corte en nombre de los reyes de España. Luego la propiedad fue heredada a Alonso de Ovalle, nieto del capitán, historiador y parte de la Compañía de Jesús. En esos momentos el terreno fue explotado agrícolamente con la utilización de mano de obra indígena. Luego, en 1776, la corona española expulsa de todos sus territorios a la Compañía de Jesús, por lo que el terreno pasa a manos del Estado, quien lo divide y lo remata. Doña Josefina Vicuña es quien se convierte en la nueva dueña del amplio territorio de Peñalolén y que luego entrega como parte de pago al abogado Juan Egaña (fundador del Instituto Nacional y autor de la Constitución de 1823). Egaña, en 1869, vende la propiedad a José Arrieta y Pereda quien construye la hoy desaparecida gran casa patronal destinada a la administración de su terreno. (Fernández, 2011, p.28).

Aproximadamente en 1940 este fundo y comenzó a reducirse mediante la venta de terrenos. La hectárea en la que se encontraba la casa fue adquirida en 1964 por Emilio Vasallo Rojas quien dio a su propiedad el nombre de "Villa Grimaldi" para asociarlo a una tradicional villa italiana. Este lugar fue una especie de parcela de agrado que sirvió al descanso y la entretención de Vasallo y su familia, construyéndose incluso en ese entonces la piscina presente hasta el día de hoy. Finalmente, el propietario decide transformar el lugar en un restaurante llamado

“Paraíso Villa Grimaldi” al cual asistían en su mayoría intelectuales y representantes de la Unidad Popular. (Villa Grimaldi, Corporación Parque por la Paz).

El día 12 de septiembre de 1973, la propiedad fue allanada y, según versiones de familiares, Vasallo se vio presionado a vender, lo que trajo como consecuencia que fuera adquirida por parte de la Dirección de Inteligencia Nacional (DINA) a cargo de Manuel Contreras con el objetivo de iniciar sus actividades represivas, instalándose definitivamente en 1974 y convirtiéndose en el “Cuartel Terranova”. (Zegers, M. 2017)

Se cree, que se eligió estratégicamente ese lugar ya que en ese entonces se encontraba lejos del centro urbano y porque estaba cerca del Comando de Telecomunicaciones del Ejército y del aeródromo Tobalaba. (Fernández, 2011, p. 32).

El Cuartel Terranova se convierte en entonces en uno de los centros clandestinos de detención, tortura y desaparición de personas contrarias al régimen militar más importantes del país, que operó entre 1974 y 1978 y que según testimonios alojó aproximadamente 4.500 prisioneros y prisioneras, de los cuales 236 fueron asesinados o desaparecidos. (Zegers, M. 2017)

La casona fue utilizada como la sede central de las operaciones la DINA. Además, se construyeron lugares para torturas y para detención de prisioneros (Casas Corvi y Casas Chile). La piscina y la torre ya existentes fueron utilizadas como lugares de tortura, y cercana a ellas se implementó un laboratorio de falsificación de documentos. (Fernández, 2011, p.34).

En 1978 terminan las operaciones de la DINA en Villa Grimaldi, año en el que la Comisión de Derechos Humanos de las Naciones Unidas visita el lugar. Posteriormente, en 1980 el lugar es comprado por la Central Nacional de Informaciones (CNI) organismo sucesor de la DINA, que realiza un paulatino abandono del lugar, no sin antes destruirlo, en gran parte para borrar huellas y evidencias (Fernández, 2011, p.34).

Luego de esto y tras el paso de algunos años, el último director de la CNI, Hugo Salas Wenzel, vende la propiedad a una sociedad constructora, conformada por

sus parientes directos, con el fin de que se construyera un conjunto habitacional. Consecutivamente se demuele la casona y la torre de agua. (Fernández, 2011, p.34)

A raíz de esto, los vecinos alertan la situación y crean junto a organismos de derechos humanos y parroquias de la zona la “Asamblea Permanente por los Derechos Humanos de Peñalolén y La Reina”, con el objetivo de detener la ya iniciada eliminación de todo vestigio que dé cuenta lo sucedido. Se da inicio entonces a una ardua campaña por parte de esta organización, demandando la intervención del Estado para la recuperación del sitio, como ex centro de detención, tortura y desaparición. (Zegers, M. 2017)

La campaña da resultados y el año 1993 el SERVIU expropia la propiedad a la constructora. De esta forma, detienen cualquier otra intervención que se podría haber realizado en el sitio, aunque lamentablemente la casona ya había sido demolida. El día 10 de diciembre de 1994 (Día Internacional de los Derechos Humanos), se abren las puertas de Villa Grimaldi y comienzan los trabajos e iniciativas de recuperación. El año 1996, se constituye la Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi, quien hasta el día de hoy se hace cargo del lugar, generando diversos proyectos que buscan promover una cultura de los derechos humanos. (Fernández, 2011, p.35). El 10 de diciembre de 1997 se abre por primera vez el Parque por la Paz Villa Grimaldi a la comunidad.

En el Parque se lleva cabo un proyecto museográfico utilizando los vestigios que quedaban, que se basó principalmente en símbolos que llaman al encuentro, la sanación y la paz (Zegers, M. 2017)

Hoy existen varios espacios dentro del Parque por la Paz Villa Grimaldi, algunos constituidos por vestigios, algunos reconstruidos y algunos creados como homenajes. Esta diversidad de rincones hace del lugar un multimemorial:

Actualmente, el sitio se lee como un “multimemorial” debido a la consecutiva superposición de capas de diferentes arquitecturas que han ido materializando las distintas intenciones que han existido sobre el sitio, desde los reaparecidos vestigios de la casona colonial, la completa desaparición del cuartel terranova, el memorial-monumento, y las consecutivas intervenciones que se han realizado

en los últimos años, cuestión que ha generado una variada y compleja estratigrafía histórica en el sitio sin un orden claro, lo que genera una compleja narrativa de circulaciones, interpretaciones y lenguajes que “conviven” con el lugar. (Fernández, 2011, p.39).

El 2004 Villa Grimaldi es nombrada Monumento Nacional (categoría Monumento Histórico) y el 2005 la Corporación ingresa a la Coalición Internacional de Museos de conciencia en Sitios Históricos.

Fundada en 1999, la Coalición Internacional de Sitios de Conciencia (“la Coalición”) es la única red mundial de Sitios de Conciencia. Con más de 200 miembros en 55 países, ampliamos la capacidad de estas instituciones vitales mediante subvenciones, redes de contactos, entrenamiento, mecanismos de justicia de transición, y apoyo. Estos miembros y socios recuerdan una gran variedad de historias y provienen de una amplia gama de escenarios: algunos de democracias de larga data, otros de países que lidian con legados de violencia, o de regiones post-conflicto que recién comienzan a responder a sus necesidades de justicia de transición. Todos ellos están unidos por su compromiso común de vincular el pasado con el presente, la memoria con la acción. (sitesofconscience.org).

El mismo 2005, el Ministerio de Bienes Nacionales entrega el terreno en comodato a la Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi por 50 años, siendo legalmente desde ese momento la entidad administradora del Parque.

## **5.2. Estado actual del Parque por la Paz Villa Grimaldi**

La Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi es una entidad privada sin fines de lucro que se constituyó el día 13 de julio de 1996. Desde el 2005 es la encargada de la gestión del Parque por la Paz Villa Grimaldi (villagrimaldi.cl). En diciembre de 2017 se cumplieron 20 años desde que el parque abrió sus puertas a la comunidad. Durante todos los años transcurridos desde la apertura del parque, tanto la Corporación como el equipo de profesionales del sitio han desarrollado un trabajo que lo ha llevado a consolidarse, contar con una planificación estratégica y una organización estructurada. A continuación, expondremos los distintos elementos entre otros que componen la organización del parque.

### 5.2.1. Misión y visión

La misión y la visión de la Corporación Cultural Parque por la Paz Villa Grimaldi se relacionan con la generación de una cultura por la paz, la búsqueda de justicia y la dignificación de las víctimas a través de un espacio público que las acoge. En la página web de la institución se menciona que, a través del trabajo de la Corporación, esta se ha convertido en un “uno de los referentes más importantes para el trabajo en Derechos Humanos vinculado a un lugar de memoria donde se cometieron abusos y violaciones a los Derechos Humanos”. (villagrimaldi.cl). Es necesario destacar que gracias al financiamiento de la Unión Europea, la Corporación publicó la “Guía Metodológica para la Gestión de Sitios de Memoria” en la que básicamente se reproduce su organización institucional para servir de modelo a otros posibles sitios de memoria.

La misión establecida por la Corporación Cultural Parque por la Paz Villa Grimaldi es la siguiente:

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

La visión establecida por la Corporación Cultural Parque por la Paz Villa Grimaldi es la siguiente:

Consolidarse en los próximos cinco años como referente nacional e internacional en la recuperación y la transmisión de las memorias vinculadas al Terrorismo de Estado y la promoción de una cultura de los derechos humanos a través de la gestión patrimonial del sitio, la educación en derechos humanos y el trabajo colaborativo con organizaciones afines. (villagrimaldi.cl).

A continuación, conoceremos los objetivos principales, relacionados con la misión del sitio, y los objetivos estratégicos, que por su carácter se relacionan más con la visión, planteándose logros en un plazo definido.

### 5.2.2. Objetivos

Los objetivos principales de la Corporación Cultural Parque por la Paz Villa Grimaldi son similares a los de la mayoría de los sitios de memoria: la preservación de la memoria histórica de Villa Grimaldi y la promoción y difusión de una cultura por los derechos humanos. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes [CNCA], 2016, p.20).

Además de los objetivos de carácter general que guían el accionar de la Corporación, ésta se propone otros de carácter estratégico, que guían el accionar y las actividades a realizar año a año para poder alcanzar las metas asociadas. Estos son los siguientes:

Socializar la Misión y la Visión institucional entre quienes integran la Corporación, fortaleciendo la identidad y el compromiso con ella.

Fortalecer la gestión institucional a partir de la formalización de los procesos internos y de una mayor articulación de los distintos niveles y áreas de trabajo.

Adecuar la gestión patrimonial del sitio a estándares acordes a un monumento de sus características.

Fortalecer los procesos de recuperación de la memoria y su transmisión a través del desarrollo del Museo de Sitio.

Desarrollar estrategias de vinculación con diferentes actores públicos y sociales de interés para la Corporación.

Promover una cultura de los DDHH y de reparación simbólica a través de programas educativos, de extensión y conmemoración. (villagrimaldi.cl).

Estos seis objetivos estratégicos identifican de cierta manera el camino para poder avanzar hacia concreción de su propuesta institucional. Ellos integran la planificación estratégica y por ende orientan cada una de las actividades realizadas en el sitio. Claramente, los objetivos estratégicos se podrían ir modificando a medida que se avance en esas materias.

Tanto la misión, como la visión y los objetivos estratégicos guiaron el accionar de la Corporación hasta el recién pasado 2017. Sin embargo, con el aniversario de los 20 años de trabajo se llevó a cabo un nuevo proceso de planificación estratégica en la que se definieron, de acuerdo a un análisis institucional, nuevos objetivos estratégicos, misión y visión. Estos los veremos más adelante para poder tener una perspectiva en base al pasado y al futuro.

### **5.2.3. Recursos Humanos**

La Corporación Cultural Parque por la Paz Villa Grimaldi está regulada por la ley 20.500 “sobre asociaciones y participación ciudadana en la gestión pública” y que principalmente se encarga de “facilitar la asociatividad a los ciudadanos”.

El marco jurídico de esta ley establece que una “asociación debe contar con un directorio de al menos tres miembros, que se encargará de su dirección y administración y cuyo mandato podrá ser de hasta cinco años. Este Directorio puede estar compuesto por los socios fundadores o sus representantes”. (Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi, 2014, p. 18). De acuerdo a esto, la Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi se organiza de la siguiente manera:

Está compuesta por una Asamblea de Socios, integrada fundamentalmente por ex prisioneros y prisioneras sobrevivientes, también por familiares y camaradas de ex presas y ex presos de Villa Grimaldi, familiares de detenidas y detenidos desaparecidos y ejecutadas y ejecutados políticos. Esta instancia elige por dos años a un directorio integrado por 7 socios, encargados de conducir la administración del sitio y sus áreas de trabajo, integradas por profesionales y trabajadores remunerados. (CNCA, 2016, p.24)

Por ende, la estructura organizacional de la Corporación cuenta en primer lugar con un directorio ad honorem, compuesto por: un presidente, un vicepresidente, un tesorero, una secretaria general, dos directoras y un director. Luego cuenta con un equipo de gestión remunerado que se subdivide en 6 sub-equipos.



**Equipo área administración:** integrado por una administradora, una asesora legal, una secretaria, una jefa de administración y finanzas que tiene a su cargo una contadora, una asistente administrativa y contable, una asistente de recursos humanos. Dos personas en recepción, y cinco personas encargadas de servicios generales para la mantención del parque.

**Equipo área museo:** integrado por un coordinador de área, una encargada de conservación, un encargado de visionado del archivo oral y CEDOC, y una encargada de archivística y catalogación.

**Equipo de comunicaciones:** compuesto por un coordinador del área y un periodista adjunto.

**Equipo área educación, extensión y redes:** compuesto por una coordinadora del área y tres encargados de visitas pedagógicas e itinerancias.

**Equipo área gestión cultural:** que cuenta solamente con una coordinadora de área.

**Equipo de otros profesionales:** según necesidad prestan servicios al parque. Está compuesto por 4 personas: sonidista, camarógrafo, diseñador y encargada de la mantención del parque.

## Estructura organizacional Parque por la Paz Villa Grimaldi



### EQUIPO DE GESTIÓN REMUNERADO

Área administración	Área museo	Área gestión cultural	Área comunicacione	Área educación	Área otros profesionales
Administradora	Coord. de área	Coord. de área	Coord. de área	Coord. de área	Sonidista
Asesoría legal	Conservación		Periodista	Visitas pedagógicas e <u>itinerancias</u> (3 persona)	Camarógrafo
Secretaría	Visionado archivo oral y atención CEDOC				Diseño
<u>Adm. y finanzas</u> (4 personas)	Archivística y catalogación				Mantenimiento parque
Recepción (2 personas)					
Servicios Generales (5 personas)					

Elaboración Propia

#### 5.2.4. Infraestructura

El Parque por la Paz Villa Grimaldi se encuentra en la calle José Arrieta, en el límite entre las comunas de Peñalolén y La Reina, pero perteneciendo territorialmente a la primera. En relación a su infraestructura, es preciso recordar que, en 1987, la CNI vende la propiedad a una sociedad que tenía el objetivo de construir un conjunto habitacional, por lo que dos años después se demuelen las dependencias y mucho de lo que había en el sitio se pierde para siempre. Sin embargo, y a pesar de la demolición, aún se pueden ver en el sitio restos de las edificaciones antiguas:

Por ejemplo, parte del muro rojo exterior, el portón de fierro, las piletas, los espejos y fuentes de agua, las partes del pavimento interior, la piscina y los antiguos camarines; además del banco semicircular en donde las y los secuestrados que estaban en las celdas eran sacados a comer. También se pueden observar ciertos vestigios de lo que fue la construcción original de la casa principal, como es el caso de las gradas y adoquines de los pisos exteriores, que fueron encontrados diez años después de la inauguración del Parque. (CNCA, 2016, p 21).

Con la recuperación del sitio, se hizo necesario generar un proyecto que implicó decidir qué hacer con lo que quedaba y qué agregar de nuevo para generar un espacio de reflexión y evocar lo necesario para perpetuar la memoria de lo ahí sucedido. “Los arquitectos que se adjudicaron la propuesta pública de su diseño, José Luis Gajardo, Luis Santibáñez y Ana Cristina Torrealba, trabajaron bajo el concepto de arquitectura simbólica”. (villagrimaldi.cl). Esta propuesta es descrita por Fernández (2011) de la siguiente manera:

En ningún caso se busca reconstruir los desaparecidos elementos originales del sitio, pero sí se utilizan como los principales referentes formales, espaciales y materiales para recordar a través de “fragmentos” la desaparecida existencia del conjunto original. Las nuevas imágenes que produce el proyecto se construyen con “citas” a las viejas imágenes, las que ayudan ciertamente a hacer presente la desaparecida existencia de los elementos materiales de Villa Grimaldi sin caer en la literal reconstrucción. (p. 64).

En concreto, para poder consolidar esta idea, en la que a través de algunos referentes se hace alusión a un lugar en que se cometieron atrocidades pero que hoy está lleno de vida, se realizó lo que se describe a continuación:

Se desarrolló un diseño arquitectónico cargado de símbolos, organizado en torno a dos ejes, el primero une el portón clausurado con la Torre (lugar de tortura) y el otro vincula el nuevo acceso con el muro de los nombres. Este recorrido ordenador genera una “equis”; lo que significa que este lugar está marcado y que es un origen en la búsqueda de la paz y del “nunca más”, en un lenguaje universal. En el punto en que ambas líneas se cruzan, se ubica un espacio de encuentro y reflexión. Como una forma de recordar el hecho de que los detenidos permanecían la mayor parte del tiempo con los ojos vendados y lo único que lograban ver era el suelo, toda la señalética del parque está a ras de tierra. (CNCA, 2016, p 20-21).

El proyecto incorporó edificaciones que se construyeron para preservar la memoria histórica y dar cuenta de algunos hechos que sucedieron en el sitio durante la Dictadura militar, un ejemplo de esto, es la torre de agua, utilizada como espacios de tortura:

La Torre de Agua, que en su 4° piso contenía el estanque de agua potable de la Villa Grimaldi, fue lugar de tortura y reclusión aislada de los demás presos, y utilizado como encierro de la gran mayoría de los detenidos que la DINA destinó a desaparecer. Dado el tremendo simbolismo que encierra, a partir de descripciones de los escasos sobrevivientes, se logró hacer una maqueta de este lugar y luego de una larga reflexión se decide realizar su reconstrucción. (CNCA, 2016, p 20-21).

El Parque por la Paz Villa Grimaldi cuenta en la actualidad con 8 sectores: Homenaje a militantes, Monumento rieles, Sala de la memoria, Jardín de las rosas, Muro de los nombres, La maqueta, La Celda y La torre.

**El Homenaje a militantes** en el que distintas colectividades políticas pueden recordar a sus víctimas, cada una tiene un espacio en el parque. Las colectividades que se ven representadas en el sitio son el Movimiento Popular de Acción Unitaria (MAPU), el Movimiento de Izquierda Revolucionaria (MIR), así como por las dirigencias del Partido Comunista (PC) y el Partido Socialista (PS).

**El monumento de rieles**, inaugurado el 2007, tal como se describe en la página web de Villa Grimaldi es una obra en la que se muestran “restos de los rieles de ferrocarril extraídos desde las profundidades de la Bahía de Quintero, en el marco de la investigación judicial del Juez Juan Guzmán Tapia en casos de violaciones a los Derechos Humanos”. (villagrimaldi.cl).

**La sala de memoria** es un espacio cerrado ubicado al costado de la torre. Fue desarrollada por familiares de las víctimas para recordar la vida de las personas que desaparecieron o murieron en ese lugar de detención.

**El Jardín de las rosas** es un proyecto que recupera la roselada que existía originalmente en Villa Grimaldi. Se realiza como un homenaje a las mujeres que sufrieron de represión o violencia durante la Dictadura militar. Además de las rosas, tiene placas con los nombres de las mujeres.

**El Muro de los nombres** es el monumento, ubicado al fondo del parque, en el que se escribieron los nombres de todas las personas detenidas, desaparecidas o asesinadas en el Cuartel Terranova entre los años 1973 y 1978

**La Maqueta** se realizó a partir de testimonios de sobrevivientes del lugar y a través de ella se puede visualizar cómo era el centro de detención. Se instaló en el parque el año 2012. Para la comprensión del visitante tiene un “diseño de sobreposición de capas históricas que permite comprender de mejor manera las diversas funciones del predio y los cambios que ha experimentado en el tiempo desde su destrucción, recuperación y construcción del actual Parque por la Paz Villa Grimaldi”. (villagrimaldi.cl).

**La celda** “corresponde a la reconstrucción de una celda comúnmente utilizada en Villa Grimaldi, llamada en la época “casas Chile”. (...) Según los testimonios, sobre cuya base se efectuó la reconstrucción, en las celdas de esas características podían permanecer hasta cuatro personas”. (villagrimaldi.cl).

**La torre** es la reconstrucción de la torre de 4 niveles en la que se realizaban torturas a los detenidos. Se habló sobre ella anteriormente.

El parque además cuenta con una fuente de agua al centro, cuyo piso fue cubierto con mosaicos. El agua en este caso es un símbolo de purificación y fuente de vida.

El llamado “portón de la muerte” de Villa Grimaldi, por donde llegaban los presos al lugar, se decidió clausurar, y se realizó bajo el un diseño en mosaico que simboliza una llama de fuego. El mosaico se utiliza mucho en la creación del Parque por la Paz, incluso en su señalización que “está conformada por placas ubicadas a nivel de suelo elaboradas con fragmentos de cerámica (...) recreando la situación vivida por los prisioneros del Cuartel Terranova quienes, estando permanentemente vendados, sólo podían ver fragmentos de suelo”. (villagrimaldi.cl).

El sitio también cuenta con el **Teatro por la vida** ubicado en la explanada del parque. En él se realizan varias de las actividades artísticas programadas. Este espacio se intenta mejorar año a año con diferentes fondos, logrando al día de hoy estar techado y también cubierto por los costados. Sin embargo, aún no tiene una buena infraestructura técnica y resulta complejo realizar actividades en invierno.

Al ser el Parque por la Paz Villa Grimaldi declarado monumento nacional el año 2004, se debe ajustar a una serie de cláusulas que implican que cualquier cambio en la infraestructura debe ser realizado bajo una serie de normas. Esto implica que los procesos sean largos pero que sin embargo resguarden la memoria de un sitio histórico que debe preservarse para dar cuenta de lo ahí ocurrido a nuevas generaciones.

### **5.2.5. Financiamiento**

En la actualidad el Parque por la Paz Villa Grimaldi tiene un sistema de financiamiento mixto, compuesto por subvención pública y privada, aportes solidarios de socios activos, aportes voluntarios de visitantes del parque y fondos

conkursables (villagrimaldi.cl). En relación a esto, Cristián Castillo, vicepresidente de la Corporación Cultural Villa Grimaldi menciona lo siguiente:

La Corporación Por la Paz Villa Grimaldi funciona con un presupuesto anual conformado por un aporte del Estado vía Dibam, fondos Concursoables nacionales de los cuales los fundamentales son vía patrimonio y cultura, fondos de apoyo extranjeros (directas o por concurso) y donaciones y cuotas de socios. Los recursos se destinan al pago del personal (central y de área) y a los presupuestos de gastos de cada área de trabajo. Quedan distribuidos en un presupuesto anual. Los recursos no presupuestados anualmente (recursos de concursos a lo largo del año y no programados en el presupuesto, donaciones especiales) se destinan al trabajo específico del concurso y/o al apoyo de alguna área que pueda requerir recursos extraordinarios (p.ej. mantenimiento parque). Hay donaciones de fundaciones y particulares. Las fundaciones son generalmente extranjeras y relacionados con los asuntos de DDHH. Las particulares, privadas y a través de un mecanismo de donaciones de visitantes a la Villa. Hasta el momento no se ha implementado un mecanismo de apoyo vía empresas por las complicaciones que pueden significar estos apoyos y el trabajo de DDHH. (Entrevista, 28 de febrero de 2018).

Desde la consolidación de la Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi hasta el año 2010 no existía un financiamiento por parte del Estado hacia el sitio. A través de un trabajo permanente de la Corporación, se logró realizar las gestiones necesarias para conseguirlo. El año 2010 comienzan a recibir fondos del Estado por parte de la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM). Todos los años, la Corporación debe presentar un plan de trabajo y de acuerdo a él se asignan los recursos disponibles. Al finalizar el año se entrega un informe de trabajo. Este financiamiento, también exige a la Corporación el mantener al día la página web de la institución, publicando y manteniendo a disposición del público memoria anual de actividades, balances presupuestarios, estructura orgánica y otros elementos. El financiamiento por año desde el 2011 al 2018, según los convenios firmados con la DIBAM<sup>8</sup> ha sido el siguiente:

---

<sup>8</sup> Datos obtenidos en <http://www.dibam.cl/portal/Contenido/Convenios-de-Colaboracion/>

<b>Año</b>	<b>Financiamiento DIBAM</b>
<b>2010</b>	\$143.115.000
<b>2011</b>	\$147.838.000
<b>2012</b>	\$172.783.000
<b>2013</b>	\$177.794.000
<b>2014</b>	\$183.128.000
<b>2015</b>	\$248.622.000
<b>2016</b>	\$258.070.000
<b>2017</b>	\$265.812.000
<b>2018</b>	\$272.723.000

Elaboración propia

El financiamiento ha ido acrecentándose año a año, existiendo un incremento más sustancial entre el año 2014 y 2015.

Esta subvención estatal permite financiar el gasto corriente de la corporación (Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi, 2017, p. 5), es decir, sueldos de personas contratadas, mantención del parque y otros gastos indispensables para el correcto funcionamiento del sitio. Tal como lo mencionaba el vicepresidente de la corporación, para el financiamiento de otros ítems, como por ejemplo la realización de actividades y la ejecución de proyectos por área, dependen en general de donaciones particulares, proyectos concursables, convenios, acuerdos de colaboración, subvenciones municipales, etc.

Por ende, el presupuesto total, además de integrar al aporte de la Dibam, se conforma por fondos concursables, subvenciones municipales, aportes de embajadas, proyectos internacionales, donaciones particulares y la recaudación a través de las cuotas de socios y socias. Con todo esto se financian todos los sueldos de los trabajadores contratados, los honorarios de los profesionales externos, el mantenimiento del espacio y sus áreas verdes, los proyectos de restauración y



conservación, las obras realizadas en el sitio, todos los proyectos ejecutados por las distintas áreas, los trámites administrativos, las actividades conmemorativas y las de programación artística que requieren financiamiento, los insumos de oficina y una serie de otros gastos necesarios para el funcionamiento del sitio. El presupuesto de un año puede ser muy distinto al del siguiente ya que ningún monto está asegurado y depende de muchos factores. Varios montos particulares corresponden a proyectos adjudicados y otros a gestiones políticas realizadas que no aseguran permanencia.

Por ejemplo, el financiamiento que ha otorgado la DIBAM desde el 2010 no está definido por ley, siendo parte de una glosa presupuestaria anual que año a año es necesario volver a negociar, estando sujeta a voluntades políticas del gobierno de turno. Dentro de este contexto, se subraya por parte de la corporación la necesidad de que se promulgue una Ley de Sitios de Memoria para lograr “mantener el presupuesto anual, incrementarlo, según las necesidades cada año, y lograr mantener una política de salarios coherente y suficiente con el personal de la Corporación” (Castillo, entrevista, 28 de febrero de 2018). Esto institucionalizaría el apoyo financiero recibido y también regularía la situación actual de otros sitios de memoria. Por esto, distintas organizaciones relacionadas con los derechos humanos, elaboraron un primer borrador de un proyecto de ley sobre sitios de memoria, el cual ya fue entregado a la subsecretaría de derechos humanos.

#### **5.2.6. Áreas de trabajo**

Las áreas de trabajo del Parque por la Paz Villa Grimaldi están compuestas por profesionales remunerados. El directorio, integrado por 7 personas, es el encargado de dirigir estas áreas y al personal a cargo de cada una de ellas. Estas áreas son administración; comunicaciones; otros profesionales; educación, extensión y redes, gestión cultural y museo.

**Área Administración:** Liderada por la administradora general del sitio (Carola Zuleta), quien se encarga de “materializar el plan de gestión en la organización. Entre sus roles se encuentra coordinar todas las partes de la organización, monitorear y evaluar el plan de acción” (Corporación Parque por la Paz Villa

Grimaldi, 2014, p.25). Además de la administradora, hay otros 13 profesionales, divididos entre la parte legal del sitio, sus finanzas y los servicios generales necesarios para el funcionamiento armónico de la organización.

**Área comunicaciones:** Trabaja en directa relación con las otras áreas para poder comunicar y difundir actividades que se realizan en el Parque por la Paz Villa Grimaldi, pronunciamientos de la Corporación, actividades en las que la Corporación participa o bien otras de sitios de memoria con las que colabora. Esta área utiliza para difundir distintos soportes y para el genera alianzas con diferentes medios de comunicación. Además, se encargan de la página web y de la administración de redes sociales. (CNCA, 2016, p.27). Esta área cuando con un coordinador de área (Luis Arellano) y un periodista (Jordi Berenguer).

**Área otros profesionales:** son prestadores de servicio que no están contratados, sino que trabajan mediante boletas de honorarios. Cumplen servicios en función de las necesidades de las otras áreas. Está área cuenta con un sonidista, un camarógrafo, un diseñador y una encargada de la mantención del parque.

**Área educación, extensión y redes:** Constituye por su trabajo y trayectoria, “uno de los pilares fundamentales del quehacer del sitio” (CNCA, 2016, p.25). Se origina a partir de la recuperación del sitio con los testimonios de ex presos y presas como ejercicio de denuncia y transmisión de la memoria.

Es el área encargada de desarrollar la política educativa de la Corporación y para ello creó un modelo pedagógico, a través del cual reciben todas las semanas a estudiantes y profesores interesados en conocer el sitio.

En vínculo con la Visión y Misión de la institución, el trabajo del Área tiene como desafío principal desarrollar la política educativa de la Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi, cuyo objetivo central es promover una cultura por la paz. Para ello, se ha implementado un modelo pedagógico de empleo exclusivo del Parque, que vincula la pedagogía de la memoria con la educación en derechos humanos. (CNCA, 2016, p.25)

Esta área realiza múltiples actividades en torno a 4 ejes temáticos: vinculación pasado-presente, promoción de una cultura de los Derechos Humanos, desarrollo del pensamiento reflexivo y crítico, fomento de una memoria crítica. A partir de estos, las líneas que el área ha desarrollado son: diseño e implementación de actividades educativas, diseño y producción de material pedagógico, capacitación a docentes, extensión y comunicación hacia las comunidades educativas, participación activa en redes de educación en derechos humanos. (Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi, 2016, p. 48).

Esta área cuenta con una coordinadora de área (Karen Bascuñán) y tres encargados de visitas pedagógicas e itinerancias.

**Área Museo:** Se impulsa desde el año 2010 como un área permanente para poder hacerse cargo de temas como la conservación, el archivo, la museografía y la catalogación. Al no ser un museo propiamente tal, sino un sitio de memoria, trabaja desde el enfoque de museo de sitio y “su quehacer se orienta bajo los postulados de la museología crítica y la gestión del patrimonio cultural” (CNCA, 2016, p.24). Es a través de esta área que se crea un Plan de Gestión Patrimonial del parque y sus dependencias, sumamente necesario para un sitio que ha sido declarado monumento nacional y que requiere de determinados cuidados para su mantención y preservación. Además, al ser un espacio cuyas dependencias se encuentran en su mayoría a la intemperie, tiene altas necesidades de cuidados y constantes arreglos.

Algunas de los elementos que dependen del área museo son:

En la actualidad el área está a cargo del Archivo Oral de Villa Grimaldi con su respectiva sala de visionado, del Archivo Documental el cual cuenta con un depósito especializado, a su vez desarrolla un programa de conservación preventiva para el Parque por la Paz, y gestiona un Centro de Documentación (CEDOC), a la fecha con más 1500 volúmenes disponibles, relacionados con temáticas de memoria, Derechos Humanos y terrorismo de Estado. También se impulsan proyectos relacionados con el incremento de sus colecciones, conservación del sitio y mejoras museográficas

para fortalecer la transmisión de las diversas narrativas y memorias de Villa Grimaldi. (CNCA, 2016, p.24-25).

Esta área cuenta con un coordinador de área: (Daniel Rebolledo) , una encargada de conservación, un encargado de visionado archivo oral y atención CEDOC, y una encargada de archivística y catalogación. Esta área, el año 2016 y gracias a fondos de la Presidencia han logrado realizar algunas mejoras en la museografía del sitio que tienen relación con que la posibilidad de recorrer el sitio sea más inclusiva hacia personas con capacidades reducidas.

Esta área es fundamental para el Parque por la Paz Villa Grimaldi ya que es la que hace posible el trabajo con los vestigios del sitio que son los que en parte cuentan la historia del mismo.

Todo lo que se realiza en el área museo es sin duda gestión cultural, y aunque sean áreas separadas, el trabajo que realizan los encargados se relaciona con la organización de los recursos para poder dar cuenta a través del archivo y de todo el patrimonio que posee el sitio de los hechos sucedidos en Villa Grimaldi. Es decir, es un área fundamental para presentar el sitio y transmitir la memoria que este contiene. Una parte fundamental del área es la conservación tanto del lugar y lo que contiene, y otra parte son las estrategias para que todo ello se acerque a la gente y pueda ser conocido.

**Área de Gestión Cultural:** Existe como área independiente desde el año 2015 ya que antes se encontraba asociada al área de comunicaciones. Esta área está ligada principalmente al desarrollo de actividades culturales y conmemorativas dentro del sitio, que respondan, obviamente al rescate de la memoria, el respeto por los derechos humanos.

A través de un trabajo sistemático identifica y asume las necesidades de la comunidad en el plano cultural e implementa programas y proyectos que reflejen las políticas culturales de la Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi. El sitio de memoria se ha consolidado como un espacio abierto para la realización de actividades y proyectos culturales, recibiendo anualmente decenas

de propuestas para presentaciones artísticas y exposiciones. (CNCA, 2016, p.27).

Esta es el área que desarrolla la agenda conmemorativa del sitio, realizando actividades en cada ocasión. Estas son principalmente: Día Internacional de la Mujer, Aniversario de Villa Grimaldi, Vía Crucis Popular, Día del Detenido Desaparecido, 11 de septiembre, Día de los Derechos Humanos. Otras iniciativas son organizadas en colaboración con el área los familiares y amigos de víctimas del lugar (Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi, 2016, p. 74).

En relación al desarrollo de actividades del área que no necesariamente tienen que ver con fechas conmemorativas, estas son expresiones artístico-culturales que promueven la reflexión en torno a la memoria y la promoción de los derechos humanos. Algunas de ellas las organiza directamente el sitio, pero en general son propuestas externas que se reciben a lo largo de todo el año y que, si se alinean con el espíritu del sitio, son aceptadas y presentadas en el espacio. En este ámbito también se incluyen los lanzamientos de libros.

Para la realización de estas actividades, el área dispone del “Teatro por la Vida”, espacio encarpado que cuenta con un escenario y sillas. El equipamiento en iluminación del que dispone el área es muy escaso, sin embargo, en sonido existe más implementación.

En cuanto a equipo humano, el área sólo cuenta con una coordinadora de área (Montserrat Figueroa). El sonidista también trabaja frecuentemente con el área.

Además de desarrollar una agenda de actividades conmemorativas y artístico-culturales el área se propone “desarrollar estrategias de vinculación con diferentes actores públicos y sociales de interés y generar alianzas con organizaciones artísticas y culturales de la región” (Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi, 2016, p. 74). Además, a futuro, pretende poder realizar un diagnóstico de la realidad cultural local de la comuna.

Todas las áreas mencionadas anteriormente realizan un trabajo específico pero que requiere obviamente de un diálogo conjunto. No existe un presupuesto específico

para cada una de ellas, por lo que este se asigna según proyectos y necesidades fundamentales. El trabajo de estas áreas, entre otras cosas, ha logrado generar un alto número de visitantes al Parque por la Paz Villa Grimaldi. Según la Memoria de Gestión 2016 de la Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi, el año 2016 el parque recibió un total de 21.622 visitas. (p. 24). Existiendo un aumento en relación al año 2015 y una disminución en relación a los años 2013 y 2014. La Memoria correspondiente al año 2017 aún no se encuentra publicada.

### **5.2.7. Redes de actores**

La Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi a lo largo de sus años de existencia ha generado múltiples relaciones tanto nacionales como internacionales, generando redes a partir de diferentes mecanismos: convenios de colaboración, membresías y acuerdos, postulación a fondos, etc.

En concreto, participa a nivel internacional de la Coalición Internacional de Sitios de Conciencia y de la Red Latinoamericana de Sitios de Conciencia. Además, durante el 2017 y con continuidad para el 2018 la Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi ha obtenido fondos por parte del Estado Alemán para la ejecución del proyecto “Embajadores de la memoria”, junto con esto ha recibido donaciones por parte de la embajada de Argentina y de la embajada de Alemania.

A nivel nacional, la Corporación forma parte de la Red de Sitios de Memoria y constantemente firma convenios de colaboración con variadas instituciones, los cuales apuntan hacia diferentes objetivos, como por ejemplo la cooperación económica, el apoyo y/o transferencia de conocimientos técnicos o teóricos, propiciar instancias de investigación o puesta en valor, incentivar instancias educativas en temas relacionados con memoria y derechos humanos, facilitar el uso de infraestructura o insumos, etc. Entre las entidades con las que recientemente ha firmado acuerdo están: Unidad de Memoria y Derechos Humanos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, quienes siempre se encuentran en relación con la Corporación y colaborando con la mayoría de sus iniciativas, la Municipalidad de Peñalolén, que realiza subvenciones económicas al

parque y siempre participa de sus actividades, el Museo de la Memoria, el Instituto de Derechos Humanos, el Servicio Médico Legal, etc. Además, la Corporación ha ejecutado proyectos con fondos obtenidos a través del Departamento de Patrimonio del ex Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, y con fondos obtenidos en el Ministerio de Desarrollo Social.

En cuanto a membrecía, cabe destacar que la Corporación es miembro del directorio del Museo de la Memoria y de los Derechos Humanos, además del Consejo Internacional de Museos (ICOM), del Comité Internacional para Museos en Memoria de Crímenes Públicos (ICMEMO) entre otras instituciones. (Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi, 2016, p. 21-22)

Junto con esto, mantiene estrechas relaciones con otros sitios que también forman parte de la Coalición Internacional de Sitios de Conciencia, entre ellos Casa Memoria José Domingo Cañas, Estadio Nacional, Comité de Derechos Humanos Nido 20, Memorial Paine y Museo de la Memoria y Derechos Humanos.

Además de las relaciones que se establecen desde la Corporación, existen redes que se establecen desde las distintas áreas de la misma, en especial desde el área de Educación, extensión y redes. Esta participa en algunas redes que se han consolidado y que permiten realizar un trabajo colaborativo en materia de educación de la memoria y los derechos humanos: Red de Educadoras y Educadores de Sitios de Memoria (Villa Grimaldi, Nido 20, Casa Memoria José Domingo Cañas, Londres 38, Estadio Nacional, Instituto Nacional de Derechos Humanos, Memorial de Paine y Museo de la Memoria y los Derechos Humanos) y la Red de Equipos de Educación en Derechos Humanos (REEDH) que tiene como objetivo “promover la educación en derechos humanos en distintos espacios de la enseñanza formal, no formal e informal” (villagrimaldi.cl).

El área de gestión cultural también hace un esfuerzo por establecer vínculos con otras entidades, con el objetivo de incrementar sus audiencias y generar trabajos en conjunto.

Este trabajo se materializa en el diseño y ejecución de un trabajo permanente para identificar nuevas audiencias y fortalecer el vínculo

con la realidad local. Los principales focos están dados por la generación de alianzas con organizaciones culturales y artísticas de la región, trabajo colaborativo con otros sitios de memoria y el desarrollo de un diagnóstico de la matriz cultural del territorio. (Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi, 2016, p. 90)

Algunas de las redes y alianzas que ya se ha establecido y que se describen en la Memoria de Gestión 2016 son:

- Participación en la conformación de la Mesa de Derechos Humanos de la Municipalidad de Peñalolén.
- Acuerdo de colaboración con la Cineteca Nacional de la Universidad de Chile.
- Colaboración con compañía de teatro Aracataca para la presentación de cuenta cuentos frente a grupo de estudiantes de visitan el parque.
- Colaboración con colectivo transdisciplinario del arte del performance: DEFORMES.

Durante el año 2017 también se firmó un convenio de colaboración mutua con el Centro Cultural Gabriela Mistral en el marco de la celebración de los 20 años del Parque por la Paz Villa Grimaldi,

Además de las redes mencionadas anteriormente, y que en su mayoría son las que figuran en la Memoria de Gestión 2016, la Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi y sus redes de trabajo hacen un esfuerzo para año a año generar diferentes tipos de alianzas con instituciones tanto públicas como privadas para el desarrollo de sus diferentes objetivos estratégicos.

Además, es preciso agregar que en el diagnóstico realizado por la Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi para su planificación estratégica 2018-2028, se mencionan los siguientes puntos dentro de las oportunidades del análisis FODA:

- Consolidación de la participación de la Corporación dentro del trabajo en redes generado en los últimos años entre las diversas organizaciones de derechos humanos a nivel nacional e internacional.



-Fortalecimiento y aumento de alianzas estratégicas, ya sea con instituciones de la sociedad civil y estatales nacionales e internacionales. (2017, p. 4).

Lo anterior devela que desde la misma Corporación se evalúan como positivos los resultados obtenidos a partir del proceso que han recorrido para la consolidación de redes y alianzas estratégicas. Esto significa entonces, una oportunidad para el crecimiento de la institución en cuando a la transmisión de la memoria y la generación de una cultura de los derechos humanos.



Elaboración propia

### **5.2.8. Planificación**

La Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi realizó una primera planificación estratégica el año 2010, que comenzó a regir el 2011. Esta planificación no se modificó, hasta que el año 2017 la institución cumplió 20 años de trabajo e incluyó dentro de sus actividades un nuevo proceso de planificación estratégica, generándose una nueva propuesta a regir entre los años 2018 y 2028.

A pesar de que en este trabajo realizaremos un análisis de la gestión cultural que se ha llevado a cabo en el Parque por la Paz Villa Grimaldi, resulta pertinente conocer lo que se planea desde la Corporación durante los diez años venideros.

El proceso de creación de una nueva planificación estratégica se llevó a cabo mediante un proceso que consideró diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones. Para el diagnóstico se realizó un análisis FODA que determinó fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Corporación. En esta oportunidad no nombraremos cada una de ellas, pero realizaremos una síntesis general en relación a lo que detectaron principalmente en este análisis.

Las fortalezas detectadas tienen relación con la trayectoria de la Corporación y su consolidación a lo largo de los 20 años cumplidos como un “referente nacional e internacional en la recuperación, transmisión y difusión de las memorias vinculadas al terrorismo de Estado, la gestión patrimonial, la gestión cultural y la promoción de una educación de los derechos humanos”. (Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi, 2017, p. 3). Además, destacan la posibilidad de tener en comodato la infraestructura del parque por varios años, ya que permite una adecuada gestión. Agregan a esto las áreas de trabajo y la incorporación de profesionales capacitados.

En relación a las oportunidades, a nivel nacional consideran que de aprobarse el proyecto de ley de sitios de memoria podría asegurar el presupuesto de la DIBAM por glosa y evitar las postulaciones anuales. Por otro lado, valoran como una oportunidad la reciente creación de la subsecretaría de derechos humanos. En relación a temas internos, mencionan la visibilidad alcanzada por el sitio, las redes, alianzas estratégicas y vínculos en general que se han establecido o que se podrían establecer con otras instituciones o agrupaciones, los proyectos impulsados por

cada área y la demanda que ha existido hacia el sitio.

La primera debilidad que detectan se relaciona con el diseño institucional que tienen, como corporación privada sin fines de lucro que dificulta la sustentabilidad en el tiempo. Además, menciona que casi el 100% del presupuesto anual con el que cuentan, corresponde a lo que obtienen de la DIBAM y que en general sólo alcanza para financiar los gastos corrientes del sitio, por lo que dependen de fondos y aportes de privado para realizar otras actividades. Otras debilidades son la baja participación de socios y socias, la poca participación de nuevas generaciones, la escasa vinculación con el territorio aledaño al parque y dificultades internas de comunicación lo que hace que las áreas se encuentren muy desvinculadas entre ellas.

Sin embargo, debemos ponderar también las amenazas y debilidades que se ciernen en el horizonte. El autoritarismo, la violencia institucionalizada, las prácticas violatorias de derechos hacia mujeres, niños, pueblos originarios, migrantes y otros sectores vulnerables, están lejos de ser erradicadas de nuestro país. La impunidad sigue amenazando los pocos avances en justicia que hemos tenido. El secreto sigue medrando la verdad que Chile debe conocer para mirar con mayor esperanza el futuro. Los sitios de memoria seguimos careciendo de una legislación que nos asegure el funcionamiento en el largo plazo. La educación en Derechos Humanos a las nuevas generaciones sigue siendo una realidad parcial e insuficiente. Las garantías de no repetición de los horrores de la dictadura cívico militar siguen siendo débiles e inciertas. (villagrimaldi.cl).

Las amenazas consideradas en el análisis FODA son en síntesis: el contexto político actual en manos de un gobierno que podría resultar poco sensible a mantener o acrecentar los apoyos para el funcionamiento de la Corporación, la ausencia de una ley de memoria así como de políticas culturales que aseguren el financiamiento de los sitios de memoria, y por último la pérdida de incidencia del movimiento por los derechos humanos en la asignación de recursos de agencias y países que apoyan la lucha por la paz y los derechos humanos. (Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi, 2017, p. 5)

## Esquema resumen: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi



Elaboración propia

De acuerdo al análisis realizado, se estableció una nueva visión y misión, así como objetivos estratégicos. A continuación, se citarán directamente desde la Planificación Estratégica 2018-2028:

### Misión

Recuperar, preservar y poner en valor la memoria histórica de Villa Grimaldi, como sitio patrimonial Parque por la Paz, y las memorias vinculadas a las víctimas de las acciones del terrorismo de Estado perpetradas en el lugar, para contribuir con la reparación simbólica, la lucha por la verdad y la justicia, las medidas de reparación integral, individuales y colectivas, que debe generar el Estado y promover una

cultura de derechos humanos como base de la convivencia democrática de nuestra sociedad.

### Visión

Institución de derechos humanos constituida en referente nacional e internacional en la recuperación, preservación y transmisión de las memorias vinculadas al terrorismo de Estado y a la promoción de una cultura de los derechos humanos a través de la gestión de los bienes patrimoniales asociados al sitio, la pedagogía de la memoria, la gestión cultural y el trabajo colaborativo con organizaciones afines.

### Objetivos Estratégicos

-Promover el desarrollo de programas culturales, educativos y de difusión que aporten al fortalecimiento de una cultura de los derechos humanos, por la verdad y la justicia, y la valoración de la democracia.

-Desarrollar estrategias para la formación de nuevas audiencias y su fidelización, así como la vinculación con el territorio y con diferentes actores públicos y movimientos sociales y de derechos humanos de interés para la Corporación a nivel nacional e internacional.

-Garantizar la institucionalidad de la Corporación a través del fortalecimiento del modelo de gestión propiciando una mayor articulación de los diferentes estamentos: socios-directores-trabajadores.

-Fortalecer a la Corporación mediante la integración de nuevo/as socio/as, a través de procesos de información y formación para promover una membresía responsable, con el objetivo de ampliar la participación efectiva en el desarrollo y fortalecimiento de la gestión institucional.

-Adecuar la institucionalidad de la Corporación a un modelo de gestión que asegure la perdurabilidad del sitio.

-Promover el diseño e implementación de una política pública en materia de sitios de memoria que asegure su funcionamiento, gestión y sustentabilidad.

-Impulsar el establecimiento de un marco jurídico que garantice la

sustentabilidad institucional y presupuestaria de los sitios de memoria.

-Garantizar y promover la puesta en valor del sitio de memoria y la gestión patrimonial de acuerdo a las características de monumento histórico.

-Fortalecer los procesos de recuperación y transmisión de las memorias propiciando instancias de valoración e investigación a través del trabajo desarrollado por las áreas en sus diversos ámbitos de acción. (Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi, 2017, p. 7-8)

En la Planificación estratégica se menciona que estos objetivos se pondrán en práctica a través de un plan de gestión, planificaciones anuales en las que se definirán metas y responsabilidades, dependiendo del presupuesto y los recursos con los que se cuente año a año. Si analizamos las principales diferencias entre la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la planificación estratégica anterior y los que se proponen en la nueva propuesta, podríamos decir en primer lugar que la misión agrega la puesta en valor de la memoria histórica y recalca que contribuirá con el deber del Estado en cuanto a la reparación simbólica, la lucha por la verdad, la justicia y las medidas de reparación integral, individuales y colectivas. En la misión anterior se hablaba de promover estos aspectos más que de contribuir con una obligación del Estado, siendo notorio que en la nueva propuesta de planificación estratégica se le atribuye a este una clara responsabilidad en temas de memoria y derechos humanos. En segundo lugar y de acuerdo con la visión propuesta, podemos notar que claramente existe una gran diferencia que radica en que la visión anterior se planteaba la consolidación como referente nacional e internacional en la recuperación y la transmisión de las memorias vinculadas al terrorismo de Estado y en la promoción de una cultura de derechos humanos. Hoy, y como se refleja en el análisis FODA esto ya se logró y por ende la proyección a futuro de la Corporación ya no se plantea como un objetivo, sino que, como una afirmación, siendo la intención el mantenimiento de lo ya logrado más que la consolidación.

Si nos enfocamos en los objetivos estratégicos, también podemos detectar que en la nueva planificación se produce un cambio de mirada, y que los esfuerzos apuntan más hacia fuera que hacia dentro del sitio. En la planificación anterior, los objetivos en general se dirigían a fortalecer la identidad y el compromiso de quienes integraban la Corporación y a desarrollar procesos necesarios para la promoción de una cultura de los derechos humanos. Con el trabajo realizado durante los años en los que se puso en práctica dicha planificación, se produjeron muchos avances que reflejan la consolidación de un proceso y la necesidad de fortalecimiento del mismo. Técnicamente los objetivos pasan de ser 6 a ser 9 y se incluye el desarrollo de programas por parte de las áreas de trabajo del Parque. Junto con esto, se habla en esta nueva planificación de la generación de estrategias para el incremento de audiencias, lo que en la anterior no existía. Cabe destacar además que se incluye dentro de los objetivos la promoción de una política pública que asegure la sustentabilidad de los sitios de memoria y adecuar la institucionalidad de la Corporación para asegurar la permanencia del sitio.

A partir de las diferencias existentes entre la planificación estratégica 2011-2017 y la que se propone para operar entre los años 2018 y 2022 se puede visualizar que ha existido un notorio tránsito entre un sitio de memoria en proceso de consolidación y un sitio de memoria consolidado que requiere de nuevas estrategias para su mantenimiento y fortalecimiento en materia de memoria y derechos humanos. Hoy es un sitio que ya ha generado múltiples redes con diferentes actores, que ya cuenta con programas de formación en la materia, con la realización cotidiana de ciertas actividades culturales, con diferentes áreas que lo sustentan profesionalmente y con un reconocimiento tanto nacional como internacional. Los esfuerzos radican en contar con un modelo de gestión que sea viable tanto organizacional como económicamente y con el apoyo de un Estado que ha existido pero que sin embargo no se ha institucionalizado y que por ende no asegura la perdurabilidad de un lugar tan importante para el reconocimiento de la historia de nuestro país y la generación de una cultura de los derechos humanos en el presente.

Un tema para el área central (quizás el primero y más importante) es lograr institucionalizar la existencia del Parque por la Paz. Que se reconozca oficialmente su existencia y que asuma el mantenimiento y desarrollo como una obligación de Estado. Esto para todos y cada uno de los Sitios de Memoria existentes, en formación o por

constituirse en el futuro. La idea central es ser parte de la institucionalidad del Estado, bajo el paraguas de algún ministerio (Justicia/DDHH) (Cultura), con financiamiento regular y estable y autonomía en su funcionamiento, es decir, que no impongan una dirección los gobiernos de turno, sino que se mantenga su carácter de Corporación o Fundación. (Castillo, entrevista, 28 de febrero de 2018).

Tal como lo menciona el vicepresidente de la Corporación, la generación de una ley de sitios de memoria en estos momentos es la preocupación principal, una política pública que los financie y organice, esto posibilitaría un financiamiento permanente y por ende una planificación a largo plazo sin dudas ni temores. Por otro lado, esto posicionaría al Estado en su rol de garante para la preservación y gestión de sitios de memoria



## **6. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN CULTURAL EN VILLA GRIMALDI**

Se realizará un análisis de la gestión cultural de Villa Grimaldi abarcando los diferentes aspectos que se enumerarán a continuación.

### **6.1. Evolución de la gestión cultural en Villa Grimaldi**

Antes del año 2010, en el que La Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi comenzó a recibir financiamiento anual desde la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM), no existía el cargo de gestor cultural dentro del Parque. El cargo existente era “comunicaciones y gestión” que asumía la periodista Mariela Vallejos. Al no existir recursos permanentes, probablemente era más difícil contratar a un gestor cultural, por lo que las actividades relacionadas con el área las programaban y producían desde comunicaciones, con apoyo de los voluntarios, socios y directivos de la Corporación. Luego de la primera asignación de fondos de la DIBAM el año 2010, surge la necesidad de que la periodista a cargo de “comunicaciones y gestión” cuente con apoyo en el área de gestión cultural, y contando con más recursos se hacía posible la contratación de un profesional que pudiese trabajar media jornada. Así es como en septiembre del 2010 ingresa a través de un concurso público, Mariela Llancaqueo, primera gestora cultural del Parque por la Paz Villa Grimaldi. Sin embargo, y como se menciona anteriormente, no existía el área como tal, sino que era un apéndice del área de comunicaciones, teniendo además que colaborar con el área de educación y el área de museo. Esto, tal como lo menciona Mariela Llancaqueo en ese entonces no estaba muy definido y a ella tampoco le quedaba muy claro:

Eso nunca me quedó muy claro, porque la periodista que era la Mariela Vallejos, que yo la alcancé a conocer, estuvimos un par de meses trabajando juntas, ella entró como comunicaciones y gestión. Y después, cuando a mí me llaman, creo que ya estaba separado como área, pero igual yo tenía una patita con comunicaciones, pero también tenía una patita con educación y una patita con museo. (Entrevista, 18 de enero de 2018).

Las funciones de las que se hacía cargo la gestora cultural tenían relación principalmente con la producción de actividades del Parque por la Paz Villa Grimaldi. Durante la gestión de Mariela se estableció una distinción actividades conmemorativas, que respondían al calendario conmemorativo, actividades culturales, orientadas a promover los derechos humanos a través del arte y la cultura, y actividades complementarias que surgían desde los ex presos o familiares, utilizando el espacio y recibiendo un apoyo en gestión por parte del área.

Sin embargo, en ese entonces, no existían lineamientos claros en relación a qué objetivos debía responder la gestora cultural ni cuáles eran sus principales funciones, reduciéndolas en general a producción y coordinación. Esta es una de las mayores dificultades que Mariela Llancaqueo tuvo que enfrentar y que sólo logró ver aminoradas con la generación de la primera planificación estratégica el año 2011.

Mira, se hablaba de gestión cultural, el concurso era para convocar a un gestor cultural, a una gestora cultural, si se hablaba de gestión cultural. Yo creo que ahí hay dos cosas, cómo percibía parte del equipo, no solamente el directorio, lo que era la gestión, que muchos lo entendían sólo como producción o relaciones públicas, entonces ahí tuve...no discusiones...pero tuve que hacerle ver a muchos encargados de área, que yo no era relacionadora pública ni productora, sino que lo mío era otra cosa, era programar. O sea, pensar, proponer un objetivo, diseñar proyecto. Eso, por una parte, además, yo siempre esperé la línea del directorio, como el énfasis, y esos énfasis nunca se daban, siempre se discutían después de que uno presentaba la propuesta para la actividad, entonces en ese sentido el trabajo se hacía un poco complejo. (Entrevista, 18 de enero de 2018).

En este sentido, se visibiliza una escasa comprensión de lo que significa la “gestión cultural” como tal, reduciendo la posibilidad de generar ideas desde el área y solicitando tan sólo la ejecución de iniciativas que surgían o desde el directorio o bien desde las otras áreas. Incluso, Mariela indica que en ese entonces solicitó participar de la planificación estratégica, ya que no fue invitada inicialmente. En esta primera planificación, se incorporó un objetivo estratégico relacionado con la

realización de un programa de actividades enfocado en la cultura de derechos humanos y la promoción de la memoria.

Mariela trabajó en el sitio hasta diciembre del 2012, ejecutando, aunque con ciertas dificultades tanto de gestión como presupuestarias, variadas actividades dentro del sitio. Además de las actividades generadas, también recibían propuestas artísticas que eran evaluadas y si respondían a los objetivos del sitio, eran aprobadas y presentadas en el parque.

Por el diseño institucional de la Corporación, los trabajadores contratados siempre deben responder al directorio y la asamblea de socios, y en este sentido, Mariela, como gestora cultural, claramente debió enfrentar algunos problemas que impedían que su trabajo como gestora cultural se desarrollará desde un principio de manera fluida. Esto tiene relación, con que efectivamente fue la primera gestora cultural del sitio y con que existe aún a la fecha, en nuestra realidad nacional, un escaso o erróneo conocimiento acerca de lo que es y abarca la gestión cultural como campo de acción, asociándose en gran parte con la animación o la producción cultural. Probablemente esto limitó el potencial desarrollo laboral de la primera gestora cultural del sitio ya que el directorio consideraba que sus funciones se limitaban a la organización de actividades ya definidas, restringiendo sus potenciales creativos y generadores de nuevos proyectos relacionados con la cultura y las artes. Sin embargo, ella menciona que logró posicionarse e integrar algunas de sus ideas dentro de la planificación del sitio.

Otro problema con el que se enfrentó Mariela durante el tiempo en el que estuvo en el cargo, fue la diferencia de opinión de los diversos integrantes que conformaban la asamblea de socios, existiendo en ella varios partidos y por ende diversos paradigmas en relación a cómo hacer las cosas y qué aspectos priorizar. De acuerdo a esto, Mariela indica que considera elemental que cualquier gestor cultural que trabaje en un sitio de memoria debe estar muy familiarizado con la historia del sitio y con las organizaciones de derechos humanos que lo conforman y que trabajaron en su recuperación:

Una de las reflexiones que yo hice después, o estando ahí mismo, es que en el caso de los sitios de memoria, el perfil de las personas que tienen que hacerse cargo de la gestión cultural para que no terminen siendo solo producciones, tiene que ser alguien que se maneje en el lenguaje de la historia reciente, por ejemplo a mí no me costó, porque yo vengo del mundo de la historia, darme rápidamente cuenta de las diferencias entre los comunistas, los miristas, los socialistas y el Mapu, el directorio y de la forma como hacían actividades. Entonces yo sabía que proponerle a cada grupo y que no proponerles. Claro, tuve una primera prueba de fuego en las reuniones con todas las agrupaciones, pero después ya sabía cómo comunicarme con cada uno de ellos, porque conocía también los roces entre agrupaciones de derechos humanos que existían. (Llancaqueo, entrevista, 18 de enero de 2018).

En este sentido, tal como lo dice Mariela Llancaqueo, se vuelve importante la pertinencia de la gestión cultural implementada en relación a la función que cumple dentro de un sitio de memoria, comprendiendo que no es cualquier centro cultural y que las acciones a ejecutar tienen que tener relación con la preservación de la memoria y la promoción de una cultura de los derechos humanos. Además, es fundamental comprender la lógica de los que están a cargo del sitio, que, en el caso de Villa Grimaldi, es el directorio y la asamblea de socios, compuestas por expresos y familiares que pueden tener distintas opiniones, provenientes de distintos colectivos políticos y por ende obran desde diferentes paradigmas, siento entonces fundamental el conocimiento histórico y la sensibilidad para poder tener un buen diálogo y llegar a consensos.

Luego de que Mariela Llancaqueo deja de trabajar en Villa Grimaldi, ingresa Montserrat Figuerola, quien se desempeña, también durante media jornada, como gestora cultural del sitio hasta el día de hoy, siguiendo con la principal misión de producir las actividades conmemorativas, artístico-culturales y complementarias. Su trabajo en un principio continuó con la línea anterior, siendo principalmente un apoyo a las otras áreas en todo lo que implicaba producción de actividades. Sin embargo, el año 2015, gestión cultural se vuelve un área independiente y se mantiene así hasta la fecha. Esto, tal como lo menciona Montserrat Figuerola, se realiza debido a que “por el crecimiento institucional del parque y el acercarse a los 20 años de funcionamiento como tal, lleva al directorio y al equipo de trabajo del

parque a considerar la necesidad de tener un área independiente que se encargue de la gestión del sitio.” (Entrevista, 6 de septiembre de 2017). Las áreas hasta el día de hoy se relacionan entre sí y las decisiones se toman de manera conjunta entre las áreas de trabajo y el directorio.

A pesar de que se independizó el área de gestión cultural, Montserrat en su entrevista informa que en algunos aspectos se continúa pensando que es la encargada de la producción de actividades, reduciendo a ello su campo de acción. Afirma que cuesta un poco internalizar a nivel de institución que la gestión cultural puede ser más. Además, agrega que Villa Grimaldi tiene múltiples propósitos: espacio educativo, museo de sitio y centro cultural. Desde su perspectiva, realizan gestión cultural porque tratan de generar políticas culturales en torno a los derechos humanos y la memoria, porque intentan proveer un espacio a artistas emergentes y consagrados para mostrar sus productos artísticos, sin embargo, no es el valor que todos le atribuyen al área. En relación al trabajo en arte y cultura del sitio, el vicepresidente de la Corporación menciona lo siguiente:

El Parque se ha transformado en un Sitio al cual convergen actividades de tipo cultural programadas por terceros distintos a la Corporación. La política del Directorio es incentivar este tipo de participación y presencia. Nuestra Velaria se ha transformado con el tiempo en un pequeño teatro / auditorium que recoge este tipo de actividades. Por supuesto se privilegia todo aquello que se relacione con los DD. HH, pero lo fundamental es que no sea contradictorio con este fin. Por otro lado, hemos desarrollado e incentivado la participación comunal en el Sitio. Poco a poco se va transformando en un lugar reconocido por los vecinos, visitado y utilizado para actividades de carácter vecinal (juntas de vecinos / tercera edad / colegios de la comuna). (Castillo, entrevista, 28 de febrero de 2018).

Durante los años de trabajo del área, se han establecido relaciones con otras instituciones que Montserrat reconoce como socios estratégicos, entre ellas el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes con la que siempre está en contacto, participando en sus actividades y realizando convenios de colaboración en algunas oportunidades. Además, el área, mantiene una relación estrecha con la

Municipalidad de Peñalolén, que habitualmente apoya sus actividades y con la que generó una mesa de trabajo en derechos humanos. Además, existe un diagnóstico territorial que Montserrat pretende realizar a futuro junto con el municipio.

A pesar de lo anterior y siendo el Parque por la Paz Villa Grimaldi el primer sitio recuperado en Chile, existiendo un trabajo que ya cumplió 20 años, podríamos decir que es el más avanzado en varios aspectos, siendo según Montserrat, uno de los pocos que cuenta con un área de gestión cultural. En este sentido, Villa Grimaldi se vuelve un referente para otros sitios consolidados o en proceso de consolidación. En relación a esto, todas las áreas de trabajo del parque intentan poner a disposición los procesos trabajados y las dinámicas adoptadas, de manera que se pueda aprovechar la experiencia por otras organizaciones.

Quizás la gestión cultural no es el área más valorada por la Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi al no dimensionar su real alcance, siendo trabajo de la gestora cultural revelar las necesidades y posibilidades del área al directorio e intentar generar iniciativas innovadoras. Dentro de esto, cabe destacar que Montserrat Figuerola considera que la gestión cultural es sumamente estratégica dentro de un sitio de memoria, ya que impulsa procesos de transformación social y cultural profundos. Es hacia allá donde ha intentado apuntar su trabajo, y aunque le ha costado instalar esto con sus públicos internos, está elaborando un camino para ello.

Como se indicó en un capítulo anterior, recientemente se elaboró una propuesta de planificación estratégica para ser aplicada por la Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi entre el 2018 y el 2022. Es interesante destacar que dentro de la comisión que participó en la creación de este documento, participó al menos un integrante de cada área de trabajo, sin embargo, Montserrat Figuerola no figura en la nómina. Esto puede significar que efectivamente no se considera que por parte del área se pueda realizar algún aporte para la planificación, y que aún se sigue considerando como un apoyo en producción para el resto de las áreas.

## **6.2. Aspectos a analizar**

### **6.2.1. Financiamiento del área de gestión cultural de Villa Grimaldi**

El Parque por la Paz Villa Grimaldi cuenta con un financiamiento mixto que tal como se mencionó anteriormente está compuesto por la asignación anual de la DIBAM, fondos concursables nacionales e internacionales adjudicados, donaciones de privados y aportes municipales. En general, y según comenta Montserrat Figuerola, no existe un presupuesto fijo para cada área, sino que este se distribuye según las necesidades más urgentes y la contingencia. En general siempre se priorizan los gastos corrientes del parque, cuya mantención es fundamental para que el sitio pueda mantenerse en pie. Cabe destacar además, que toda actividad realizada en la Villa es gratuita y no se puede realizar cobro alguno, por lo que los ingresos por pago de entradas no existen.

En relación al financiamiento con el que puede contar el área de gestión cultural, este no se define anualmente, sino que dependiendo de las actividades realizadas, destinándose en general un monto cuando existen conmemoraciones en determinadas fechas.

Con respecto a la postulación a fondos concursables para poder generar actividades y proyectos desde las diferentes áreas, Montserrat Figuerola informa que siempre están generando iniciativas para presentar y que para estos casos funcionan colectivamente evaluando cuáles son los elementos necesarios de priorizar según los requerimientos de las diferentes áreas:

Entonces es una fuente importante de financiamiento, pero también como te decía, se pone a disposición de las necesidades de toda la Corporación. Entonces se dialoga entre todas las áreas sobre qué es lo que hay que priorizar, cuáles son aquellos elementos que hay que fortalecer, y por lo tanto muchas veces hacemos proyectos que sean en conjunto, más de un área digamos. (Entrevista, 6 de septiembre de 2017).

En relación a lo anterior, podemos inferir que se hace muy complejo realizar gestión sin contar con un presupuesto fijo, ya que imposibilita la visualización de iniciativas

a desarrollar a lo largo del año. En este sentido, el tema financiamiento es uno de los principales impedimentos para el área de gestión cultural, considerando además que muchas veces las prioridades del sitio no están puestas en ese ámbito y se da mayor importancia al área de educación, que ya tiene un trabajo más elaborado y constante, y al área museo. La planificación es una herramienta fundamental para realizar una correcta gestión cultural y se vuelve muy difícil si no existe un presupuesto claro. Se demuestra además que esta es una realidad que se viene presentando desde hace años, ya que el 2010, Mariela Llancaqueo mencionaba la misma problemática:

Yo les decía: un presupuesto, díganme un millón de pesos, pero díganme que esa plata va a estar para gestión y yo sé que con eso voy a tener para sacar afiches, pagar un catering, pero díganme cuánto. Y eso también, sólo se logra a partir de la gestión, con los objetivos estratégicos y las líneas programáticas, ahí uno puede hablar ya de un presupuesto. Pero yo salí sin tener un presupuesto claro, como que yo... a mí se me ocurrían actividades, y tenía que ver si había para imprimir afiches. (Entrevista, 18 de enero de 2018)

Probablemente es la misma escasez de recursos la que impide asignar un presupuesto específico con anticipación para cada área, de forma que pueda existir una planificación anual. Para que se pueda asignar un mayor presupuesto al área de gestión cultural, esta necesita reivindicar su trabajo y demostrar el enorme aporte que puede realizar al sitio a través de iniciativas y proyectos que van mucho más allá de la producción de actividades y números artísticos.

Por el momento, no existe presupuesto para la elaboración de una programación artístico-cultural por lo que todas las presentaciones artísticas realizadas corresponden a iniciativas externas que desean presentarse en el espacio y que según las temáticas trabajadas son aceptadas. De esta manera, muchas de las actividades generadas por el área que se reflejan en las memorias anuales, son iniciativas que vienen desde fuera, relacionadas con la promoción de los derechos humanos y que están interesadas en presentar su trabajo en Villa Grimaldi. En este sentido, el área ha tenido la posibilidad de contar con una programación frecuente abriendo el espacio a artistas externos, lo que responde al objetivo de incentivar la participación de terceros distintos a la Corporación, informada por Cristian Castillo,



miembro del directorio de Villa Grimaldi. Esto es positivo en el sentido de que de forma gratuita han logrado generar una parrilla programática distinta a la conmemorativa, sin embargo, aún existe la necesidad de generar programación propia por parte del sitio que implique un trabajo curatorial y editorial.

Esta carencia detectada en cuanto al presupuesto del área de gestión cultural se menciona también, a nivel general, en las debilidades consideradas en el análisis FODA que la Corporación realiza para su planificación estratégica, resaltando que la mayor parte del financiamiento con el que cuentan es aportado por el Estado y que alcanza casi exclusivamente para la mantención del parque. Por otro lado, mencionan la dependencia que tienen hacia los fondos concursables para poder financiar iniciativas que vayan más allá de los gastos corrientes del parque. De acuerdo a esto, podemos notar que existe noción de la importancia del presupuesto y de la dificultad de hacerse cargo, con un monto limitado y no permanente, de la mantención de un sitio patrimonial y su gestión. Por esta razón, refuerzan en la planificación estratégica 2018-2028 la necesidad de que existan políticas públicas que consideren la protección y el financiamiento de sitios de memoria.

Durante el 2017, para financiar las actividades de celebración de los 20 años del Parque por la Paz Villa Grimaldi, el área contó con un financiamiento directo del CNCA de un total de \$22.000.000. Esto implicó que durante ese año se pudieran realizar más actividades cuya producción estuvo a cargo de todas las áreas del sitio.

Actualmente la Corporación se adjudicó un Fondart para la financiar la programación artístico-cultural del año 2018, por lo que se podrá asegurar una parrilla programática que abarca actividades de diversa índole. El total adjudicado fue de \$14.896.663. Esto es algo nuevo para el sitio que no contó con este financiamiento durante el 2017. El monto adjudicado permitirá la realización de 11 actividades artístico culturales.

Por otro lado, el área también ejecutará el proyecto “Chile de Todas y de Todos”, financiado por el Ministerio de Desarrollo Social y que apunta a la innovación social para la superación de la pobreza y la vulnerabilidad. El proyecto específico postulado por el sitio se titula “Relatos de adultos mayores vulnerables sobre la

historia reciente de Chile. Valoración de las historias personales de adultos mayores usuarios del programa vínculos en tiempos de dictadura” (1973-1990). El fondo adjudicado fue de \$20.000.000.

Se puede observar entonces, que el área de gestión cultural ha logrado de un tiempo a esta parte ampliar su espectro de trabajo, generando postulaciones a fondos que le aseguran más recursos para su desempeño. Sin embargo, esta situación sigue siendo temporal y el depender de fondos y aportes no asegura la sostenibilidad permanente de la parrilla programática, de los proyectos impulsados por el área, ni tampoco del propio sitio de memoria.

### **6.2.2. Equipo de trabajo e infraestructura del área de gestión cultural de Villa Grimaldi**

El área de gestión cultural del Parque por la Paz Villa Grimaldi cuenta únicamente con una coordinadora de área que es Montserrat Figuerola, siendo de todas las áreas, la única que cuenta con sólo una persona dentro de su equipo de trabajo. Por otro lado, se hace necesario destacar que de todos los coordinadores de área es la única que trabaja jornada parcial. Con quien cuenta para la producción de actividades es con el sonidista que trabaja específicamente para los eventos confirmados. Durante el 2017, año en el que se celebró el año número 20 del parque, se realizaron una serie de actividades que se sumaron a las habituales, para lo cual Montserrat pudo contar con una persona a honorarios que la apoyó en la organización.

Nuevamente se detecta una situación de la que se podría inferir una menor consideración hacia el área de gestión cultural en relación a las otras, o bien esto podría tener relación con que el área cumple tan solo dos años desde su creación y que por ende no ha logrado ejecutar proyectos propios del área, sino que continúa haciéndose cargo de la producción de actividades propias del parque y la recepción de propuestas externas.

Montserrat Figuerola informa que ella tiene varios proyectos para el área, como la creación de una programación para el sitio y la generación de un proyecto de creación, sin embargo, hasta ahora, se ha dedicado principalmente a la organización de actividades del parque durante todo el año. De todas maneras, cree que es necesario dar un mayor realce al área de gestión cultural, ya que la considera estratégica para poder llegar a una mayor cantidad de audiencias.

Se hace muy difícil poder concretar las ideas que tiene la gestora cultural del parque, si es que no cuenta con el presupuesto ni tampoco con personal que pueda contribuir con las labores. Esta es una realidad que también tuvo que enfrentar desde el 2010 Mariela Llancaqueo, teniendo que recurrir a estudiantes en práctica y voluntarios para poder contar con personas en algunas actividades que lo requerían.

Como yo trabajaba en la USACH, trabajo en la USACH, y yo hago clases en la mención de gestión cultural, me llevaba a cabros practicantes. Entonces me llevaba asistentes de producción, que ya cachaban un poco y yo les daba dos o tres instrucciones. Porque antes eso se hacía con voluntarios o con gente que participaba en la producción de las actividades, pero no estaban cubiertos todos los elementos, como que se preocupaban un poco de la recepción y después de la coordinación del escenario, pero el trayecto, que pasara lo que pasara. (Entrevista, 18 de enero de 2018)

Las soluciones de acuerdo a la contingencia resultan efectivas si se cuenta con voluntarios dispuestos a colaborar, sin embargo, reflejan que a pesar de ser Villa Grimaldi un sitio de memoria consolidado, con ya 20 años de trayectoria, sigue funcionando en muchos aspectos, especialmente los relacionados con el área de gestión cultural, de manera artesanal e incluso improvisada.

En relación a la infraestructura con la que cuenta el área, esta es principalmente el “Teatro por la Vida”, un espacio plano con un escenario de aproximadamente 3X8 metros y con una capacidad aproximada para 400 espectadores. Este espacio en un inicio contaba tan solo con un techo, sin embargo, hoy está completamente encarpado. Al ser un espacio exterior se vuelve muy frío durante invierno y aunque la carpa ayuda en ese aspecto resulta complejo para el público asistir en días de bajas temperaturas. Además, no cuenta con un camarín para que los músicos o

actores que realizan un determinado espectáculo puedan vestirse y maquillarse. En cuanto a infraestructura técnica, cuenta con equipos de audio y sonidista para operarlos, sin embargo, no cuenta con parrilla, mesa de iluminación ni tampoco con iluminador. El perfeccionamiento de este espacio se ha ido logrando poco a poco, sin embargo, aún queda mucho por hacer.

El Teatro por la Vida logra ser útil para la realización de actividades conmemorativas, aunque resulta deficiente para la presentación de algunas iniciativas externas, como por ejemplo obras de teatro que deben traer sus propios equipos de iluminación.

Nuevamente nos encontramos con un sitio que, a pesar de su trayectoria, cuenta con limitados recursos para el desarrollo del área de gestión cultural, existiendo la permanente necesidad de recurrir a fondos concursables o aportes de privados. Esta problemática no es exclusiva del área de gestión cultural, sino que también afecta al área museo y al área de educación del Parque por la Paz Villa Grimaldi, sin embargo, los proyectos con los que estas últimas acceden a determinados fondos abarcan más iniciativas, más equipo humano y más recursos económicos.

### **6.2.3. Actividades artísticas, proyectos, creación y programación del área de gestión cultural de Villa Grimaldi**

Los sitios de memoria requieren comunicarse con el territorio y dar cuenta de la historia con la que cargan a la comunidad, de esta manera la preservación de la memoria histórica cobra un sentido que traspasa a las víctimas de la dictadura militar y afecta a toda una sociedad, generando conciencia de la historia y de la relación de la misma con el presente. El arte siempre ha sido una excelente forma de generar crítica social, apoderándose de una opinión e incentivando la reflexión en los espectadores a través de una experiencia activa y trascendental. Muchos artistas trabajan en torno a la memoria, generando trabajos que surgen de momentos históricos que repercuten en el ahora, utilizando mecanismos que conflictúan al espectador y lo llevan a cuestionarse fenómenos propios de la actualidad. En los diferentes sitios de memoria el arte siempre ha estado presente, siendo espacios que requieren de manifestaciones que interpreten la memoria

histórica a través de diferentes lenguajes. Sobre esto, Marcelo Salinas, artista que ha trabajado realizando intervenciones en sitios de memoria, menciona lo siguiente:

El arte y las expresiones culturales ligadas a la memoria y los derechos humanos cumplen una función fundamental. A mi entender es un medio de vinculación territorial y social, que desde sus múltiples posibilidades y disciplinas propician una apertura y un acercamiento a la historia. Esto propicia la relación de los ciudadanos y en particular de las personas que desconocen o prefieren omitir la historia. El arte en sí mismo es una herramienta política, que denuncia y emplaza que debe tener un punto de vista respecto de los hechos ocurridos en la dictadura cívico militar y que fortalece el encuentro entre la comunidad y la historia de los sitios de memoria. Históricamente el arte ha estado ligado a la memoria de los pueblos porque es un medio de expresión que responde a la contingencia. En mi experiencia no conozco ningún sitio de memoria que no ligue sus actividades a las expresiones artísticas. Siento que de alguna manera viene a llenar un vacío muy grande que existe en la relación con la historia y la justicia. (Entrevista, 20 de febrero de 2018)

En el Parque por la Paz Villa Grimaldi, a pesar de que en un principio no se contaba con un área de gestión cultural, siempre se han realizado actividades artísticas y se han generado proyectos de programación y creación. Desde la apertura del parque el calendario conmemorativo ha sido la principal guía para la realización de actividades culturales con enfoque de memoria y derechos humanos. En el periodo en el que estuvo Mariela Llancaqueo como gestora cultural, ella se encargaba de contactar a determinados artistas que pudieran asistir de manera gratuita o por un monto simbólico a presentarse en una actividad. También se recibían proyectos de compañías o colectivos de diferentes disciplinas artísticas interesados en presentarse en el espacio, ella evaluaba las propuestas y de acuerdo a las temáticas y forma de representarlas realizaba una selección. Este era un trabajo delicado ya que debía presentar las propuestas al directorio y a la asamblea de socios, y muchas veces, de acuerdo a los grupos que la conformaban, existían diferencias en relación a las temáticas, por ende, ella debía conocer muy bien qué podría parecerles bien y qué no, y en consecuencia con eso, generar una preselección. Además, mientras ella estuvo en el cargo se realizó un ciclo de cine chileno relacionado con derechos humanos (Teatro por la Memoria) durante el mes de enero, el cual tuvo algunas versiones más, siendo la tercera organizada por Villa

Grimaldi pero realizada al exterior del parque, en una plaza de Peñalolén, con el objetivo de convocar a otras audiencias y de visibilizar el trabajo en el territorio. Hasta el 2016 se realizó la Semana del Cine Chileno que se podría considerar como una continuación de la iniciativa. También se realizaban talleres con jóvenes, aprovechando el público que ya se había generado en el área de educación e invitando a las escuelas a participar. Por otro lado, cabe destacar que tanto Mariela Llancaqueo como Luis Alegría en sus entrevistas mencionan que cuando trabajaron en el Parque existía un convenio con el Festival Internacional Santiago a Mil, que durante enero programaba obras relacionadas con derechos humanos en el sitio. A pesar de estas actividades eran propias de gestión cultural, Mariela Llancaqueo reconoce que el fuerte del área eran las actividades conmemorativas que comenzaban en marzo con el Día Internacional de la Mujer y finalizaban el 10 de diciembre con el Día Internacional de los Derechos Humanos.

Entonces eran pocas actividades, y yo consideraba que entre medio había mucho que hacer, y poco con qué hacerlo, porque en ese tiempo la Velaria, el teatro que es la Velaria, no estaba cubierto como ahora está. O sea, tenía el techo, pero no tenía los costados. Si teníamos una sala, donde ahí hacíamos los talleres, que era un salón al lado de la recepción, ahora creo que hay un centro de documentación. Lo ocupábamos como comedor, pero también para hacer los talleres. Y claro, desde mayo hasta agosto, el teatro no se podía ocupar porque hacía mucho frío, entonces nos restringía mucho. (Llancaqueo, entrevista, 18 de enero de 2018).

La memoria institucional del año 2016 declara, en relación al área de gestión cultural, una intencionalidad muy similar a la que describe Mariela Llancaqueo:

El área de gestión cultural busca promover una cultura de los derechos humanos y de reparación simbólica a través de un trabajo sistemático que levante necesidades de la comunidad e implemente programas y proyectos que reflejen las políticas culturales que representan a la Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi. Se ha consolidado como un espacio abierto para la realización de actividades y proyectos culturales, recibiendo anualmente un sinnúmero de propuestas para presentaciones artísticas y exposiciones. (Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi, 2016, p. 73).

En cada una de las actividades conmemorativas, tal como menciona Montserrat Figuerola, tratan de incorporar alguna actividad artística, ya que valoran sus posibilidades de llegar a través de diferentes disciplinas a las dimensiones sensibles del ser humano, lo que sin duda significa un aporte para el espacio:

Sí, siempre intentamos que esté presente alguna pieza, artística, música, alguna exposición, artesanía, fotografía, audiovisual, siempre tratamos que nos acompañe. Porque insistimos, yo creo que nos permite dialogar e instalar la reflexión desde otro punto de vista. Entonces nos parece siempre importante. Y aparte que aporta un elemento que tiene que ver con los lenguajes más sensitivos, más emocionales, y eso también abre espacios que son diferentes. Porque cuando tú estás en una actividad que es muy académica, el digerir todos esos contenidos necesita cierta metodología, es más intelectual. Entonces el lenguaje del arte y de la cultura también es más diverso, más abierto, llega de otra forma. Y además no necesitas necesariamente tener un conocimiento previo para hacerte parte de ese estímulo por decirlo de alguna manera (Figuerola, entrevista, 6 de septiembre de 2017).

En relación a las actividades artístico-culturales informadas en la memoria 2016, a excepción de la Semana del Cine Chileno y las propias de las actividades conmemorativas, todas son iniciativas externas que se propusieron como proyectos, y que en general son Fondart adjudicados que, por las temáticas tratadas, incorporaron al Parque por la Paz Villa Grimaldi dentro de sus lugares de presentación. Montserrat Figuerola menciona que a esto le denominan patrocinio de proyectos, entregando cartas de compromiso a los diferentes colectivos que presenten propuestas acordes a la línea programática del parque. Si el proyecto es adjudicado, el Parque pone a disposición el espacio para la presentación y el sonidista con los implementos necesarios. Lamentablemente no cuentan con muchos más recursos y se hace necesaria la autogestión de los artistas. Por otro lado, recalca que no se cobra por ninguna de las actividades realizadas en la Villa y que los colectivos externos tampoco pueden cobrar.

Nosotros, aparte de nuestras propias postulaciones, siempre estamos patrocinando proyectos de diversa índole, en su mayoría yo diría que son de artes escénicas, pero no necesariamente sólo artes escénicas, también tenemos proyectos de fotografía, investigación... bueno, patrocinamos un montón de proyectos y una vez que se

consiguen los fondos para realizar esos proyectos nuevamente los grupos se acercan a nosotros, y nosotros elaboramos un plan de trabajo para, bueno para asignar programación, las fechas. (Figuerola, entrevista, 6 de septiembre de 2017).

El aporte, por ende, que realizan las actividades artísticas al sitio de memoria no es menor, estando siempre presentes tanto en las actividades conmemorativas como en la programación que tratan de generar anualmente. A pesar de no existir una programación habitual a la fecha, han logrado abastecer su parrilla a partir de proyectos externos que de forma gratuita se presentan en el espacio. El área de comunicaciones del Parque apoya las presentaciones generando alguna nota en la página web y mandando la información a la base de datos, pero la convocatoria principal es generada por cada grupo, difundiendo en medios y redes sociales e invitando a su red de contactos a presenciar el espectáculo. Esto, sin duda, ha incrementado las audiencias del Parque que atraídas por alguna actividad artística se acercan al espacio y lo conocen. De acuerdo a lo informado en la memoria 2016, por ejemplo, el número de espectadores que asistió a alguna de las actividades programadas por el área de gestión cultural, en las que como ya se mencionó, siempre se incluye alguna actividad artística, fue de 6.490. De este número el total de asistentes a actividades artístico-culturales (excluyendo homenajes y actividades conmemorativas) fue de 1.354. Es un número no muy alto si pensamos en más de 6 actividades programadas en un año, sin embargo, involucra a individuos que posiblemente no hubieran conocido el parque por otros motivos. Si pensamos en el fortalecimiento de la programación y la realización de mejores campañas de difusión este número se podría ver amplificado, más gente se acercaría al Parque y por ende se avanzaría más en la transmisión de la memoria histórica y la generación de una cultura de los derechos humanos.

A pesar de que Villa Grimaldi ya cuenta con una programación anual, basada en actividades conmemorativas, programación externa, homenajes y algunas pocas cosas programadas por ellos, se puede observar que el área de gestión cultural no ha tenido un mayor avance entre los años 2010 y 2016, manteniéndose las mismas líneas de trabajo, existiendo similares dificultades de financiamiento y nutriendo su cartelera cultural principalmente de iniciativas externas que solicitan ser programadas en el sitio. Es indudable que los esfuerzos principales del área, por



contar con poco personal y recursos, se concentran en la producción de actividades relacionadas con el calendario conmemorativo del sitio.

Conmemoración	Fecha
Día Internacional de la Mujer	8 de marzo
Aniversario de Villa Grimaldi	22 de marzo
Vía Crucis Popular	Marzo
Día del Detenido Desaparecido	30 de agosto
11 de septiembre	11 de septiembre
Día del Patrimonio	Mayo
Día de los Derechos Humanos	10 de diciembre

Elaboración propia

Al preguntar a Montserrat Figuerola sobre la importancia de la presentación de actividades artísticas dentro del sitio ella menciona que las considera fundamentales porque en primer lugar “facilitan la llegada a través de esos lenguajes a una diversidad de personas que no son necesariamente aquellos que vienen a la conmemoración, nos permite renovar audiencias” y en segundo lugar “nos parece extremadamente relevante instalar el arte y la cultura en este lugar, porque también entendemos la importancia que tuvo el arte y la cultura en aquellas personas que estuvieron secuestradas en este espacio” agregando que por ende entienden que el Parque por la Paz Villa Grimaldi “se tiene que transformar en un espacio donde se haga cultura, donde se reflexione en torno al nunca más, a la memoria, a la justicia, a la verdad, a través de los lenguajes que la cultura y el arte aportan” (2017). Por otro lado, considera que las actividades artísticas pueden

contribuir a mejorar una problemática detectada y que se relaciona con el envejecimiento de las principales audiencias con las que trabajan: socias y socios de Villa Grimaldi, principalmente sobrevivientes, expresos y familiares:

Es un área a la que estamos tratando de dar un mayor realce a propósito de que identificamos que es un área muy estratégica para poder llegar a nuevas audiencias. Nosotros identificamos como Corporación que, a partir del envejecimiento de socias y socios de Villa Grimaldi, sobrevivientes sobre todo, ex presos, etc., se da la necesidad de ir atendiendo y vinculándose con nuevas audiencias, ya sea del territorio o de la Región Metropolitana (Figuerola, entrevista, 6 de septiembre de 2017).

Por las razones descritas anteriormente y principalmente por la intención de convocar a nuevas audiencias, es que Montserrat menciona que debe darse un mayor realce al área para poder trabajar con otros públicos y responder a los objetivos estratégicos de su planificación, relacionados con “fomentar y difundir una cultura por los derechos humanos” y “contribuir a preservar, ampliar y desarrollar las libertades individuales y colectivas en todos los planos” para lo cual, también planteado en el mismo documento, se hace necesario “elaborar y desarrollar programas de actividades tendientes a concretar los propósitos precedentes expuestos” (villagrimaldi.cl).

De acuerdo a esto, y como encargada del área, Montserrat vislumbra en un futuro un área de gestión cultural que contenga además una línea de proyectos propios que incluyan difusión, creación y formación en gestión cultural vinculada a derechos humanos. Además, una línea de vinculación con el territorio, en el que se incluiría el diagnóstico territorial mencionado anteriormente y ciclos de formación para el territorio, y por último la línea que ya existe que es la de organización de actividades conmemorativas y artístico-culturales, dentro de la cual le interesaría incorporar un proyecto permanente de programación.

Al momento, las dificultades para el fortalecimiento del área de gestión cultural a través de las modificaciones sugeridas por Montserrat radican principalmente en los recursos que no permiten tener más equipo humano ni mejorar la infraestructura con la que ya cuentan.

La distribución de los recursos dentro del Parque por la Paz Villa se realiza, como se mencionó anteriormente de acuerdo a las necesidades del momento, siendo siempre priorizados los gastos corrientes del sitio. Por otro lado, si no existe una planificación preestablecida por parte del área de gestión cultural, tampoco se generan necesidades de financiamiento concretas y posibles de prever. En este sentido, podemos inferir que desde la misma área podría exigirse un mayor compromiso de recursos anual para la implementación paulatina de las nuevas líneas mencionadas por Montserrat.

Es importante destacar que durante el 2017 el área postuló a un proyecto Fondart para financiar la programación del año 2018, en la que se contempla el financiamiento de 12 iniciativas entre las que se incluyen actividades conmemorativas, talleres, presentaciones artísticas, encuentros. Esto resulta muy positivo para el área de gestión cultural del Parque por la Paz Villa Grimaldi ya que podrá contar con un presupuesto establecido para el año e involucrar en la programación instancias diferentes y sumamente enriquecedoras. La posibilidad de postular este proyecto refleja que el área logra posicionarse paulatinamente y que prontamente podremos ver una programación más nutrida, con mayor alcance y que impulse una mejora en la infraestructura del Teatro por la Vida.

Más allá de la programación artística, otra de las iniciativas que al área le interesa llevar a cabo en conjunto con la Municipalidad de Peñalolén, es un diagnóstico territorial cultural relacionado con derechos humanos, y que permitiría visibilizar las agrupaciones culturales que se encuentran en las cercanías del sitio, para luego comenzar un trabajo relacional con las mismas. Esto no se ha hecho hasta el momento y no se encuentra programado debido a la escasez de recursos humanos y financieros. Cabe destacar que este es un trabajo que se viene intentado hacer desde que Mariela Llancaqueo se encontraba en el cargo de gestora cultural. No resulta fácil la implementación de este tipo de estrategias ya que siempre la comunidad priorizada en todo sitio de memoria será la más cercana al mismo, es decir, la que tiene una relación biográfica con él, tal como lo menciona Luis Alegría:

Esta cercanía biográfica, es decir, de quienes fueron presos en el lugar, primero la categoría de ex preso, quienes estuvieron detenidos ahí y por tanto una parte de su vida, y aquí viene otro tema, personas que estuvieron una semana, dos semanas, un mes, dos meses, pero que hace un punto de quiebre entre un antes y un después. O sea, su vida cambia después de haber estado detenido en ese lugar y por tanto biográficamente hay una vinculación permanente con el sitio. Y ellos son una comunidad muy activa que siempre está en torno al sitio, va, vuelve, participa, no participa, critica, no critica, se va enojado, después vuelve de nuevo, porque biográficamente está ligado al sitio. Y nos pasa después también con los familiares, que también hay una vinculación muy fuerte a los sitios porque sus familiares, sus seres queridos estuvieron ahí, esposa, esposo, hijo, hija, madre, padre, aunque la categoría madre, padre, en el caso de hijos y nietos es más compleja, pero hay una vinculación fuerte ahí. Y a esa comunidad en términos de gestión o preocupación los sitios se han volcado, le responden de manera inmediata, entonces en ese contexto, los vecinos quedan en un segundo anillo, por plantearlo de alguna manera. Como en un círculo con estas redes concéntricas, quedan en un segundo anillo de participación. Y como la coyuntura con los ex presos es tan fuerte, y a veces demandante, no te da tiempo para trabajar con los vecinos, que requiere de un trabajo más sistemático (Alegría, entrevista, 19 de diciembre de 2017).

En este sentido, si existe una comunidad tan activa y relacionada directamente con el sitio de memoria, se vuelve complejo generar iniciativas que respondan tanto al territorio como a otras audiencias que se quieran incorporar, sobre todo con tan sólo una persona trabajando en el área y sin recursos suficientes para la planificación. Se vuelve necesario replantear la organización y generar estrategias para acercar el sitio a otras personas y promover una cultura de los derechos humanos dentro de un espectro significativo, volviéndose el sitio a través del área de gestión cultural, un referente más importante de lo que ya es. Hoy en día, vemos que el área se encuentra absolutamente consumida por la coyuntura y por la organización de actividades conmemorativas, que, aunque no son más de una al mes, consumen los esfuerzos de Montserrat, única encargada del área y de además colaborar con las otras áreas en producción de actividades.

#### **6.2.4. Gestión cultural y las otras áreas de trabajo de Villa Grimaldi**

El Parque por la Paz Villa Grimaldi cuenta con varias áreas de trabajo entre las cuáles hay algunas que son de carácter más funcional y administrativo (administración y otros profesionales) y otras que desarrollan proyectos para responder a los objetivos estratégicos relacionados con la preservación y transmisión de la memoria y la generación de una cultura de los derechos humanos (área museo, área educación, área comunicaciones y área gestión cultural). El área museo y el área educación desarrolla en general proyectos de manera independiente y el área de comunicaciones y de gestión cultural siempre se relacionan con ellas para apoyarlas en lo que las convoca, es decir la difusión de lo realizado y la producción de las actividades respectivamente. Específicamente, con el área de museo, trabajan en conjunto cuando montan una exposición. Con educación, el área de gestión cultural colabora con las actividades, y muchas veces postulan a proyectos de manera conjunta. Montserrat Figuerola menciona que, en Villa Grimaldi a pesar de existir áreas específicas, trabajan en colectivo, siendo la mejor forma de hacerlo al contar con un equipo menor a 25 personas.

De lo ya analizado en relación al área de gestión cultural, inferimos que es el área a la que menos realce se le da. Sin embargo, de acuerdo a lo que significa el concepto gestión cultural en sí mismo, podríamos decir que todo lo que realiza la Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi es gestión cultural.

El principal objetivo de un sitio como Villa Grimaldi es la preservación de la historia para la transmisión de su memoria y la generación de una consciencia crítica que garantice la no repetición de hechos como los sucedidos durante la dictadura. Siendo esto así, podríamos relacionar su labor con la gestión cultural para la paz de la cual habla Nivón Bolán, otorgándole un rol fundamental en cuanto a transformar situaciones de violencia a través de la cultura, y afirmando que actividades culturales desarrolladas alrededor de la violencia posiblemente no contribuyan a la creación de la paz, pero sí invitan a colocarnos en el lugar del otro y a participar de su dolor y su angustia (2015, p.70).

Entonces, la gestión cultural opera en el caso de Villa Grimaldi como mediadora entre el sitio y la participación social dentro del mismo, intentando generar una reflexión y por ende una consciencia crítica que apunte a la no repetición. Sin estos procesos impulsados por la gestión cultural, el sitio no habría sido recuperado y hoy tan solo sería conocido por quienes estuvieron relacionados con él.

Si pensamos en que Villa Grimaldi es un parque que permanece abierto durante el día e invita a quien lo quiera recorrer, podríamos decir que es un espacio público, y contiene una memoria que forma parte de la historia de Chile. El interés de los gestores es que el sitio sea visitado y su historia transmitida. Para ello, los esfuerzos de las distintas áreas deben estar enfocados en además de la preservación del sitio, en la comunicación del mismo. El parque debe ser idealmente visitado y recorrido como un espacio público. En relación a esto, Lacarrieu menciona la importancia de que estos espacios sean habitados libremente:

La gestión cultural, como ya la hemos visto estrechamente relacionada a la institucionalidad, no solo estatal, aunque también estatal, y a la proximidad del territorio y los diversos sectores de la sociedad, se materializa en los espacios públicos construidos desde una relación significativa con la esfera pública. Los espacios públicos nos son solo las calles de una localidad o ciudad, sino también aquellos ámbitos constituidos entre lo público y lo privado, como centros culturales, generalmente más públicos que privados, así como teatros y cines e, incluso, los centros comerciales, por solo poner algunos ejemplos. En este sentido, es de interés del gestor cultural generar ámbitos de creación cultural que orienten en la reconstrucción de los espacios públicos en tanto lugares de “uso público”, de “libre acceso”, en los que se admita y hasta se goce de la presencia de extraños, sin temor al conflicto, a lo imprevisible o lo inesperado. (2015, p. 211).

Lo ideal es que cada vez más personas se acerquen al parque y conozcan su historia, y es por ello que se intenta realizar actividades que logren convocar. Sin embargo, el parque no puede ser visitado como cualquier parque ya que es un espacio delicado, necesario de preservar y que funciona como parque, memorial y museo. Por este carácter múltiple del sitio es que existen diferentes áreas dentro de su gestión, que, aunque realizan labores que pertenecen al mundo de la gestión cultural, se especifican y enfocan en acciones determinadas.

Si nos enfocamos específicamente en el área de educación de Villa Grimaldi y en la labor que ha ido desarrollando a lo largo de los años para consolidar una política educativa desde el sitio cuyo objetivo principal es promover una cultura por la paz, podríamos notar que se han producido enormes avances que han llevado al sitio a generar una Red Educativa de Sitios de Memoria en la que se incorporaron otros lugares para realizar un trabajo en conjunto. El impacto que esto ha tenido ha sido sustancial para Villa Grimaldi, generando una pedagogía de la memoria que ha implicado en concreto que cada semana se reciben en el sitio estudiantes de enseñanza media de diferentes establecimientos educacionales que asisten al sitio para realizar visitas guiadas, en el formato de rutas temáticas, para posteriormente trabajar a partir de material educativo ad-hoc, también generado por el área, en sus aulas de clases. Todo este trabajo se ha desarrollado en base a cuatro ejes temáticos que responden a la necesidad de generar un pensamiento reflexivo en los estudiantes para que la memoria se vuelva activa y tenga sentido en el presente. Estos cuatro ejes son: vinculación pasado-presente, promoción de una cultura de los derechos humanos, desarrollo del pensamiento reflexivo y crítico y fomento de una memoria crítica. Cabe destacar que también es el área de educación la que está a cargo de las visitas guiadas a público no escolar y de la contabilización de audiencias que asisten al Parque. En este sentido, claro está, el área de educación tiene una gran cantidad de actividades a su cargo y por ende recibe una mayor cantidad anual de recursos y cuenta con más personal de trabajo.

El significativo trabajo en Villa Grimaldi del área de educación tiene mayor data que el de gestión cultural ya que se encuentra consolidada como área desde mucho antes, siendo importante mencionar que el modelo metodológico concreto con el que trabaja se generó a partir de un diagnóstico realizado el año 2009. Cabe destacar, además, que en el momento que comienza a implementarse el programa de educación de Villa Grimaldi, se contaba con financiamiento otorgado por la Unión Europea que complementaba la asignación de la DIBAM. Sin embargo, a partir del año 2013, los fondos se suspenden a raíz de la crisis europea, por lo que el presupuesto total se vuelve muchísimo más acotado (Alegría, entrevista, 19 de diciembre de 2017).

Las diferencias entre ambas áreas, además del tiempo que llevan desarrollando su trabajo, también tienen que ver con cómo han logrado posicionarse los respectivos coordinadores de área y la importancia que han otorgado a su labor en relación a la misión y la visión de la Corporación. En este sentido, Luis Alegría, coordinador del área de educación y redes entre los años 2009 y 2014 menciona que para ellos fue muy importante distinguir entre lo que eran las actividades culturales y las actividades educativas, de tal manera de independizarse y poder realizar iniciativas distintas a las que correspondían al calendario conmemorativo. Este acto de separación y de aclaración significó por ende una reivindicación del área que les abrió la posibilidad de concretar ideas que hoy en día se materializan en el modelo pedagógico de Villa Grimaldi.

Ahora; una de las cuestiones que para nosotros fue como importante era entonces, una separación entre lo que era la gestión cultural, ni siquiera era gestión cultural en ese momento, eran actividades culturales y lo que eran las actividades educativas. Entonces, claro, como no hay una profesionalización del tema, era un poco esta idea de que todo lo que se hacía en Villa Grimaldi, era cultural y educativo a su vez. O sea, si tu hacías un acto conmemorando el día internacional de la mujer, eso era una actividad cultural, y a su vez, por el tema de contenidos que se trabajaban, también era educación. Entonces estaba esa mirada súper amplia. Entonces; y en una primera etapa, yo creo que la Villa Grimaldi, y aquí viene una cosa importante, la agenda conmemorativa se comía todo tipo de gestión. Como que toda la gestión era conmemorativa. Tenía relación con actividades puntuales. (Alegría, entrevista, 19 de diciembre de 2017).

En este sentido, y a pesar de que la labor que realiza tanto el área museo como el área de educación es gestión cultural en sí misma, se vuelve necesario que el área de gestión cultural cobre relevancia y se devalue el aporte que puede realizar a la generación de nuevas audiencias, cumpliendo con los mismos objetivos que se propone educación pero a partir de una herramienta diferente, que tiene enormes posibilidades de transmitir la memoria a través de la presentación de trabajos que se salen del plano intelectual y pueden generar reflexión a partir de experiencias emotivas y sensoriales, sumamente significantes para los espectadores. Además, y tal como lo menciona Montserrat Figuerola, la implementación de una programación artística con una correcta difusión va a permitir que nuevos públicos se acerquen al espacio, ampliando la audiencia que ya se ha generado desde el



área de educación. Reconoce que es un trabajo que por parte del área se ha ido implementando poco a poco y que un porcentaje importante de asistentes se relaciona con las presentaciones artísticas que se programan anualmente, tanto para actividades conmemorativas como por patrocinio de proyectos externos. Recalca además, que es responsabilidad del área de gestión cultural generar proyectos que inviten a asistir a otros públicos, compuestos por generaciones más jóvenes y personas que desconocen la historia del sitio.

Entonces, podemos concluir que a pesar de que el Parque por la Paz Villa Grimaldi es uno de los únicos sitios que tiene un área de gestión cultural, se hace necesario realizar un trabajo a nivel interno para poder consolidarla realmente y salirse de la mera producción de actividades conmemorativas, tal como lo hizo el área de educación en su momento. En relación a esto, no resulta menor destacar además, que en el proceso de creación de la propuesta de planificación estratégica 2018-2022 participó al menos un integrante de cada área de trabajo, sin embargo, Monsterrat Figuerola no participó, quedando el área de gestión cultural excluida de ese significativo proceso.

En relación a la importancia que se le da al área de educación versus la del área de gestión cultural, Mariela Llancaqueo dice lo siguiente:

Yo creo que tiene que ver un poco con la contingencia y con la forma en que se piensan los sitios de memoria, en que la prioridad de precisamente la educación en derechos humanos, pero no entienden que esa gama de educación puede ser muy amplia, puede ser con relatos, visitas, testimonios, pero también a través del arte. Yo creo que eso pasa aquí en Chile, porque en la Red Latinoamericana de Sitios de Memoria, la gestión cultural es potente, las murgas, los carnavales, son actividades súper potentes. Yo creo que tiene que ver un poco...no sé si la idiosincrasia, pero tiene que ver yo creo con como con las direcciones, los personajes que son miembros de los directorios asumen la gestión. Muchas veces no entienden qué es y solamente se quedan en esto de la producción y las relaciones públicas y quizá no consideran que hay capacidades para generar proyectos por ejemplo (Llancaqueo, entrevista, 18 de enero de 2018).

El trabajo que se debe hacer para poder reivindicar la gestión cultural en los sitios de memoria, de acuerdo a lo mencionado por Mariela, va más allá de lo que puedan realizar los encargados en cada uno de los espacios, y tiene causas que traspasan las particularidades de cada uno. Es un área muy incipiente y por ende se continúa asociando a la producción, sin poder aún implantarse en el inconsciente colectivo las posibilidades que tiene como disciplina de abarcar mayores espacios relacionados con la educación, las artes, el territorio, la memoria y mucho más.

Quizá el Parque por la Paz Villa Grimaldi en estos momentos ha priorizado el área de educación porque tiene más relación con la línea de trabajo que se ha propuesto. Por otro lado, el papel que le han dado al área de gestión cultural dentro del parque tiene directa relación con la mirada que existe en Chile de la gestión cultural, siendo una disciplina aún muy incipiente y para algunos desconocida en cuanto a sus significados y alcances. Esto se ve reflejado en que Chile cuenta hace muy poco con un Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, existiendo antes un Consejo de la Cultura y las Artes que dependía del Ministerio de Educación. Podríamos inferir que recién los últimos años la gestión cultural ha cobrado mayor importancia, hablándose más sobre ella y abriéndose programas de estudio que permiten su profesionalización. La gestión cultural en este sentido, no ha tenido un papel preponderante, relacionándose habitualmente con la animación cultural y la producción de eventos.

Un sitio de memoria realiza gestión cultural en cada una de sus etapas de conformación, sin embargo; no se reconoce y resulta en operaciones como la que se produce en Villa Grimaldi, una división por áreas siendo la de gestión cultural la encargada principalmente de la producción de actividades, es decir, un área de trabajo específica y no el órgano central que agrupa todas las áreas. Es así como la visión general de la gestión cultural se ve replicada en el sitio.

Probablemente otro sitio se posicione más adelante desde la gestión cultural priorizando ese aspecto en el trabajo desarrollado. Si esto sucede, y tal como lo menciona Mariela Llancaqueo, la gestión cultural sería el gran centro del sitio organizándose todos los elementos bajo este criterio, existiendo un enfoque más global. Según ella aún no conoce en Chile un sitio organizado de esta manera.

### **6.3. Gestión cultural y promoción de los derechos humanos en Villa Grimaldi**

En relación a las iniciativas que se llevan a cabo para la promoción de los derechos humanos en Villa Grimaldi, ya hemos mencionado las que provienen del área de educación vinculadas a la implementación de una pedagogía de la memoria. Desde el área de gestión cultural, y de acuerdo a lo informado en la memoria 2016 se “busca promover una cultura de los derechos humanos y de reparación simbólica que levante las necesidades de la comunidad e implemente programas y proyectos que reflejen las políticas culturales que representan a la Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi” (Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi, 2016). La forma de poner en práctica esta misión establecida por el área de gestión cultural ha sido principalmente la organización de actividades de acuerdo al calendario conmemorativo, además de colaborar con la producción de eventos que las familias de víctimas solicitan hacer como conmemoración y recibir propuestas externas artístico-culturales para ser presentadas en el sitio, colaborando con algunas gestiones necesarias. Todas estas actividades tienen relación con la promoción de los derechos humanos ya que es la premisa de la Corporación. Tanto las fechas conmemoradas según el calendario habitual como las actividades organizadas por familias tienen relación con recordar y homenajear a personas cuyos derechos humanos fueron violados, sacando a la luz la injusticia y por ende promoviendo una cultura de paz y libertad de expresión.

En relación a las actividades externas programadas, estas siempre pasan por un proceso de selección en el que se evalúa por parte de la gestora cultural quien pone en conocimiento al directorio de la Corporación, si efectivamente las temáticas abordadas tienen relación con la memoria y la generación de una cultura en torno a los derechos humanos. En general, además, los colectivos artísticos interesados en presentarse en el sitio lo hacen precisamente porque sus trabajos se relacionan con estas líneas. En relación al año 2016 y de acuerdo a la memoria de ese año, estas fueron un total de 14 actividades culturales, siendo mayoritariamente obras de teatro. El N° total de espectadores que asistieron ese año tanto a actividades

culturales como conmemorativas fue de 6.490 personas (Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi, 2016).

A pesar de que todas las actividades realizadas en el sitio intentan promover una cultura de los derechos humanos, y que el alcance de las mismas, en cuanto a audiencias asistentes, no es menor, hace falta un proyecto que unifique el accionar del área de gestión cultural y que genere estrategias para poder generar nuevas audiencias. No existe tampoco por parte del área un planteamiento en relación a cómo poder generar una relación entre la memoria histórica del sitio y el presente, fomentando una cultura de los derechos humanos enfocada también en hechos que ocurren hoy en día y sobre los cuales es posible generar una reflexión a partir de propuestas artísticas. No existe tampoco un trabajo de reconocimiento del panorama artístico-cultural a nivel nacional, que les permitiría conocer trabajos que pueden ser perfectos para presentar en el sitio.

En consecuencia, efectivamente todo lo ejecutado por el área de gestión cultural del Parque por la Paz Villa Grimaldi obedece a la promoción de una cultura de los derechos humanos, sin embargo, el cuestionamiento realizado en esta oportunidad tiene relación con su alcance y con la generación de estrategias propias de la gestión cultural, que a partir de la memoria histórica, pueden contribuir cultivar hoy en día una mejor sociedad.

Cabe destacar, que dentro de la propuesta de planificación estratégica 2018-2022 existen dos objetivos que se proponen de alguna manera subsanar estas problemáticas actuales y generar programas propios.

\*Promover el desarrollo de programas culturales, educativos y de difusión que aporten al fortalecimiento de una cultura de los derechos humanos, por la verdad y la justicia, y la valoración de la democracia.

\*Desarrollar estrategias para la formación de nuevas audiencias y su fidelización, así como la vinculación con el territorio y con diferentes actores públicos y movimientos sociales y de derechos humanos de interés para la Corporación a nivel nacional e internacional. (Corporación Cultural Villa Grimaldi, 2017, p.8).

No existe aún una organización temporal que dé cuenta de las acciones a realizar para poder alcanzar dichos objetivos y metas. En la planificación estratégica se menciona que esto se realizará en las planificaciones anuales.

En relación a esto y al funcionamiento actual de Villa Grimaldi, se preguntó en entrevista a Luis Alegría sobre qué cambios se podrían realizar en el sitio para su mejor gestión, a lo que respondió que consideraba necesaria una reestructuración total que requeriría de un gran proyecto, ya que considera agotado el modelo de gestión interna. Propone que debería realizarse una especie de separación entre lo que es propiamente tal la Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi y el Sitio de Memoria Parque por la Paz Villa Grimaldi:

Yo creo que la Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi, que está constituida por la asamblea, fundamentalmente de ex presos y familiares, que eligen un directorio, debiera tener una sede propia. ¿Dónde? Puede ser en el mismo lugar del sitio, donde están los locales: una oficina, una secretaria, y gestión de la corporación. Porque ahí hay muchos temas, porque esa Corporación tiene que ver mucho con el interés de los ex presos y familiares con reivindicaciones propias. (...) Todavía hay muchos temas que vienen de mucho. Y además es una Corporación, con ex presos y familiares, que tienen incidencia política también y que yo creo que hoy en día con cuatro años de un gobierno de derecha, tienen que tener más incidencia política, estar mucho más atentos. Y otra cosa es la gestión del sitio, entonces yo creo que la gestión del sitio requiere de un órgano o un ente colegiado para gestionar el sitio de memoria Parque por la Paz Villa Grimaldi, porque si no, y está es mi visión, los problemas de la Corporación, terminan comiéndose los problemas del sitio y no te permiten hacer la gestión del sitio. (Alegría, entrevista, 19 de diciembre de 2017).

De lo mencionado por Alegría, tiene mucho sentido pensar que probablemente los problemas del área de gestión cultural de Villa Grimaldi, devienen de la propia orgánica institucional, ya que existen muchos asuntos que pueden sobrepasar la labor del sitio al estar todos condensados en el directorio y la asamblea de socios, siendo estos últimos los que también se encargan de tomar decisiones en relación a las propuestas del equipo de trabajo. Alegría recalca que este modelo ha llevado al Parque por la Paz Villa Grimaldi a consolidarse tanto nacional como internacionalmente, pero que en la actualidad sería positivo que esta orgánica se

modificara para que tanto los temas de la Corporación como los propios del sitio pudieran avanzar de manera más efectiva y eficiente. En palabras de Alegría:

Yo creo que Villa Grimaldi es conocido en el mundo y debiera estar a la altura de Distrito 6 en Sudáfrica. (...). Y para llegar a ese nivel necesita un modelo de gestión distinto. Tiene que haber un modelo de gestión del sitio propio, porque si no lo que va pasando con el sitio es que se va deteriorando y de aquí a cuando cumplan 30 años el sitio va a estar más deteriorado de lo que está hoy día, más que haber despegado, yo creo que ese sitio es un sitio que debiera despegar a un referente mundial en el tema de derechos humanos. (Entrevista, 19 de diciembre de 2017).

En este sentido, podemos concordar; para que el Parque por la Paz Villa Grimaldi continúe avanzando luego de estos 20 años de trayectoria y consolidación, es necesario modificar su estructura orgánica, de tal manera que el sitio pueda funcionar autónomamente. En esta línea, la propuesta de planificación estratégica 2018-2022 de la Corporación menciona como debilidad el diseño institucional actual (corporación privada sin fines de lucro), debido a que dificulta la sostenibilidad del sitio en el tiempo, por lo que, incorporan un objetivo estratégico con el fin de modificar la orgánica en los años venideros. De esta forma, el trabajo en formación en derechos humanos, transmisión de la memoria y relación pasado-presente podría ser parte de la labor del sitio propiamente tal y el relacionado con defensa de causas judiciales pendientes, políticas públicas en relación a la memoria, informes de verdad, etc. podrían corresponder directamente a la corporación. Así, la especificidad de funciones sería mayor y las tareas se harían más concretas, generándose incluso mejores estrategias y junto con ello una distribución del presupuesto más funcional.

## **7. RECAPITULANDO: CONTRIBUCIONES DE LA GESTIÓN CULTURAL PARA LA TRANSMISIÓN DE LA MEMORIA Y LA PROMOCIÓN DE UNA CULTURA DE LOS DERECHOS HUMANOS.**

“Tienen la fuerza, podrán avasallarnos, pero no se detienen los procesos sociales ni con el crimen ni con la fuerza. La historia es nuestra y la hacen los pueblos” (11 de septiembre 1973). Estas palabras pronunciadas por el ex presidente Salvador Allende en su último discurso dan cuenta de la fuerza de la cultura -entendida como ese tejido social que abarca las múltiples formas y expresiones de las distintas sociedades- en la construcción de nuestra identidad. Somos los creadores de nuestra propia historia, por lo mismo revisar el pasado y poner los ojos en el futuro nos permite tomar conciencia de aquello que fuimos y trabajar en lo que queremos llegar a ser, tarea que no se agota en el tiempo y que conlleva un desafío enorme para las distintas generaciones. En esta tarea la memoria ocupa un lugar trascendental, es la herramienta que desactiva el olvido manteniendo vivos los recuerdos, permitiendo que la cultura se transmita y que ciertos hechos no vuelvan a ocurrir. La memoria no es un hecho, implica un esfuerzo y por ende un proyecto intencionado desde una cierta óptica que se debe gestionar y que orienta el futuro.

Luego de la dictadura, y como he señalado en el desarrollo de esta tesis, emergen distintas expresiones y organizaciones, como es el caso del Parque por la Paz Villa Grimaldi, interesadas en rescatar la memoria e impedir que se instale el olvido tentado en llevarse las acciones, hechos y personajes que fueron parte de ese periodo de nuestra historia que, sin duda, no queremos volver a repetir. Es así como la memoria se convierte en proyecto, es lo llamado a permanecer incitando un recordar transformador y reconciliador. Es aquí donde la gestión cultural cumple un rol importante pues, como señala Pierre Nora “los lugares de memoria nacen y viven del sentimiento de que no hay memoria espontánea, de que hay que crear archivos, mantener aniversarios, organizar celebraciones, pronunciar elogios fúnebres, labrar actas, porque esas operaciones no son naturales” (Nora, 1984, p.24), se necesitan organismos y personas interesadas en empujar y formalizar todas aquellas acciones que harán que la memoria se vuelva tangible y significativa. La gestión cultural posee múltiples herramientas capaces de organizar procesos que apuntan

a la transformación de una realidad en función de objetivos determinados. Accionar, administrar y generar operaciones para poner en marcha ciertos procesos culturales al servicio de un territorio humano específico y de sus necesidades es uno de sus principales aportes.

La Gestión Cultural en América Latina tiene sus orígenes en la década del ochenta y principios de los noventa, en el marco de los procesos de recuperación de la democracia que vivían varios países latinoamericanos (Yáñez, 2013).

La génesis de la gestión cultural es multidisciplinaria pues se involucran las dimensiones artísticas, culturales y políticas. El arte es valorado y comprendido como un vehículo propagador de ideas, y por lo mismo es puesto al servicio de ciertos procesos sociales, para que con otros lenguajes e imaginarios logre llegar a diversos públicos. En relación a los sitios de memoria, y velando por el posicionamiento territorial de los mismos, el arte ha contribuido en la generación de sentido en relación a un espacio, permitiendo que su historia se revele y se vuelva importante en el presente, convirtiéndose en un espacio vivo, con funcionalidad e importancia para quienes circulan a su alrededor y para quienes lo visitan.

Cuando en un sitio acontecen eventos importantes, lo que antes era un mero 'espacio' físico o geográfico se transforma en un 'lugar' con significados particulares, cargado de sentidos y sentimientos para los sujetos que lo vivieron. (Jelin y Langland, 2002, p.3)

El trabajo de la gestión cultural constituye un aporte en tanto está al servicio de un territorio humano específico, atento a sus necesidades, intereses y motivaciones reales. Específicamente en el sector cultural gestionar implica una sensibilidad de comprensión, análisis y respeto de los procesos sociales en los que la cultura mantiene sinergias importantes. En palabras de Montserrat Figuerola, actual gestora cultural del Parque por la Paz Villa Grimaldi, "la gestión cultural en un sitio de memoria debe ser estratégica, pudiendo instalar procesos de transformación social y cultural que son mucho más profundos que sólo hacer actividades artísticas" (entrevista, 6 de septiembre de 2017). Podríamos decir entonces, que estos procesos de transformación han sido claves para que Villa Grimaldi se haya consolidado y que hoy sea un referente en cuanto al trabajo que ha realizado con la preservación de la memoria y la educación sobre derechos humanos. Desde el



inicio se necesitó de un proceso de gestión que implicó la participación comunitaria y la visibilización de la importancia que tenía la recuperación del espacio para la preservación de la memoria y la promoción de una cultura de los derechos humanos. Todo este trabajo se hizo de manera paulatina, mediante métodos que iban desde el reconocimiento territorial a la posterior instalación de conceptos y sentidos particulares para el entorno del sitio, que lo fueron convirtiendo en un lugar con determinadas características que lo hacen importante, único y con grandes desafíos en el trabajo a futuro.

La práctica nos demuestra que la recuperación de un sitio de memoria será más o menos exitosa dependiendo de la gestión que se haga para que el espacio sea reconocido y valorado por el entorno. Para esto la gestión cultural debe aplicarse con creatividad e innovación en la búsqueda de alternativas y propuestas, con una gran sensibilidad de atención al exterior para poder aprovechar todas las oportunidades que éste brinde.

Una opinión ampliamente aceptada en la actualidad es que la correcta conexión entre la cultura, entendida sobre todo como la capacidad creativa de los seres humanos, y una gestión cultural democrática e inclusiva puede contribuir a generar un ambiente de paz y colaboración, más aún cuando las prácticas culturales aluden específicamente a fortalecer los valores de convivencia, el respeto mutuo y la atención a los conflictos. (Nivón Bolán, 2015, p.50).

La cita anterior nos demuestra los alcances que puede llegar a tener la gestión cultural en la transmisión de valores y en la generación de espacios donde los individuos puedan encontrarse y recrearse en ambientes tranquilos y colaborativos.

Gestionar aquello intangible pero que nos atañe a todos como sociedad no es, ni ha sido, tarea fácil pues no solo hay que lidiar con números y presupuestos, muchas veces escasos y que no están a la altura de los desafíos, sino también con valores, sensibilidades, historias y visiones de vida que no obedecen a métodos fijos, estructurados y aplicables a cualquier realidad. Gestionar la cultura va más allá de definir objetivos y diseñar planes de acción, pues su objetivo final está puesto en alcanzar el bien común, en tanto se presupone que el arte y la cultura contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida. Su propósito es contribuir al desarrollo humano, a la identidad, al sentido de pertenencia, autoestima y compromiso de las

comunidades con su propia dinámica cultural, características fundamentales para que una cultura de la memoria y los derechos humanos se instale y se convierta en proyecto, para este objetivo los sitios de memoria cumplen un rol fundamental. En ellos permanecen las huellas de nuestro pasado, son vestigios que se convierten en escenarios de recuerdo, conmemoración y educación en derechos humanos. Posibilitan que la memoria se convierta en un aprendizaje colectivo de aquello que no debe volver a ocurrir:

Los lugares de la memoria —sitios donde sucedieron los acontecimientos o que, por algún motivo, están vinculados con dichos acontecimientos— son espacios para recuperar, repensar y transmitir ciertos hechos traumáticos del pasado, y pueden funcionar como soportes o propagadores de memoria colectiva. Son sitios que buscan transformar ciertas huellas de manera tal de evocar memorias y tornarlas inteligibles al situarlas en el marco de un relato más amplio.” (IPPDH-MERCOSUR, 2012).

Este relato más amplio al cual se hace referencia permite, entre otras cosas, que los visitantes de estos sitios no solo recuerden, sino que también vinculen el pasado con temas o problemáticas contemporáneas que se relacionen con los derechos humanos. Así evocar las sistemáticas violaciones a los derechos humanos ocurridas durante la dictadura se convierte en una oportunidad para repensar el trato que tenemos hoy con los inmigrantes, para reflexionar sobre temáticas como el femicidio, para mirar con ojos críticos la guerra en Siria y replantearse, por qué no, aquello que definimos por democracia cuando miramos a países tan cercanos como Venezuela, porque tal como señala Valeria Barbuto “el objetivo de hacer memoria no es la simple evocación de los hechos, sino la transformación social.” (Barbuto, 2012, p.126)

Esto evidencia la necesaria labor que cumple la gestión cultural ya que no hay lugar que funcione espontáneamente y su memoria no será preservada sin la intencionalidad y mirada de un equipo gestor encargado de revelar su historia a partir de proyectos concretos y objetivos planteados a mediano y largo plazo.

Yo creo que es súper relevante la gestión cultural en sitios de memoria porque, a diferencia de educación y otras áreas, permite que, a través de otro lenguaje, que no es la visita guiada, que no es el testimonio, haya un acercamiento al tema de poblaciones, de

grupos que no conocen o que, aparentemente, no les interesan los derechos humanos. El desafío es lograr que se interesen o que conozcan algo, y eso puede ser a través de ciclos de cine, de conciertos, obras de teatro, cuenta cuentos, etc. Esto refuerza la idea de una pedagogía de la memoria, la educación en derechos humanos. La gestión cultural permite también que las actividades conmemorativas, que tienen como foco a los familiares, a los ex presos, etc., se vayan renovando en discurso y en propuesta. (Llancaqueo, entrevista, 18 de enero de 2018)

La gestión cultural debe ser meticulosa y trascender la producción de actividades artísticas, ellas serán el complemento a los procesos culturales, a las transformaciones que se busca poner en marcha, ofreciendo nuevas miradas y lenguajes.

En la actualidad, los sitios de memoria son espacios duales: por un lado, cumplen la función de conservar un patrimonio que carga con una importante memoria histórica y, por otro, de fomentar la reflexión en torno a ella, y para este propósito el arte es un excelente aliado. El arte, en sus diferentes formas, actúa sobre áreas del cerebro que conectan con los sentimientos y la memoria emotiva, permitiendo un aprendizaje desde el cuerpo y la experiencia. Como señala el neurocientífico Antonio Damasio:

El cuerpo y el cerebro se hallan inmersos en una danza interactiva continua. Los pensamientos que son implementados en el cerebro pueden inducir estados emocionales que son implementados en el cuerpo, mientras que el cuerpo puede cambiar el paisaje del cerebro y, de este modo, el sustrato que sustenta los pensamientos. (espaciopresente.es).

Así es como el arte abre la posibilidad de situar al espectador en otros escenarios posibles para repensar el mundo conjugando la memoria del ayer en tiempo presente. En este sentido para los ex prisionero/as político/as, en el caso de los familiares de detenido/as desaparecido/as, el arte ha posibilitado que elaboren el trauma de un duelo no realizado. La recuperación de los espacios, por otra parte, ha situado al familiar desaparecido en un espacio en el cual se realizan homenajes que reivindican su historia, siendo un apoyo en la reparación simbólica del dolor de las víctimas.

Tomando las palabras de Willermina Walas (2011) el ejercicio de la gestión cultural, con todo lo que ella conlleva, permite llevar lo testimonial a una zona de oportunidad, convirtiendo la experiencia personal, tantas veces relegada al ámbito de lo privado, en relato, discurso u obra de acceso público accediendo que se ejerza el poder democratizador que da el conocimiento y su consiguiente acercamiento crítico por parte del cuerpo social.

Por todo lo ya mencionado se vuelve urgente la existencia de una política nacional que entregue recursos y apoyo a la gestión cultural en sitios de memoria pero en igualdad de condiciones, para que estos puedan iniciar o profundizar su trabajo de gestión y con él, no solo salvar los sitios de la destrucción, sino poder aplicar para las comunidades todas sus herramientas creadas a favor de los procesos culturales, porque la memoria y su preservación es un tema de estado y una responsabilidad de todos, no sólo de las víctimas de violación a los derechos humanos.

Cuando la gestión cultural deje de ser un tema incipiente y se comprenda la cantidad de beneficios y posibilidades que entrega el ejercicio de esta en óptimas condiciones, en este caso específico para la transmisión de la memoria y una cultura en derechos humanos, se podrá valorar la cantidad de cosas que operan desde su campo de acción y de esta manera, los sitios de memoria podrán tener un mayor alcance permitiendo que la historia que cobijan sus paredes trascienda y sea conocida, interpretada y reflexionada por toda una comunidad, que será capaz de transmitir su mensaje a las generaciones venideras contribuyendo a la formación de ciudadanos con espíritu crítico y sensibles frente a los diversos fenómenos sociales, artísticos y culturales.

## 8. CONCLUSIONES

Este trabajo surge de la necesidad de valorar y reconocer el rol que cumple la gestión cultural en sitios de memoria recuperados. La premisa que motivó su realización fue que mientras mayor sea la cultura de derechos humanos en una determinada realidad social, mayor será el bienestar y la igualdad para la comunidad o los sujetos que tengan acceso a ella. La existencia de sitios que mantienen fresca la memoria, sin permitir que el paso del tiempo borre las huellas que dejó la dictadura, no solo informan a las distintas generaciones sobre cómo sucedieron las cosas, sino que además generan una reflexión activa en torno al presente en sus dimensiones políticas, sociales y culturales.

Durante el transcurso de esta investigación fue posible develar los procesos de gestión que se activan de cara a un trabajo cuyo objetivo está puesto en la transmisión y la promoción de una cultura de los derechos humanos. Esto nos llevó a reconocer que sin gestión la memoria se desvanece y no logra ser transmitida. Un sitio de memoria debe lograr convertirse en un espacio público, que la gente sienta propio y que se vuelva importante no solo para los familiares de víctimas de la dictadura sino para toda la comunidad. Todos los entrevistados para este trabajo reconocen el aporte que realiza la gestión cultural en los sitios de memoria, tanto para su preservación como para la reconstrucción y transmisión de sus historias. A través de la gestión cultural un sitio de memoria logra vincularse con el territorio en el que está inserto y generar mecanismos de acción que le permitan desarrollarse como un espacio de formación en temáticas relacionadas con la memoria y los derechos humanos. Esto se ve reflejado en el caso de estudio de esta investigación, el Parque por la Paz Villa Grimaldi, en el cual se ha realizado un valioso trabajo de gestión, que lo ha consolidado como un sitio de memoria reconocido a nivel nacional y que recibe un alto número de visitas al año. Se ha puesto un énfasis importante en el área de educación, generando alianzas con diferentes establecimientos educacionales que incorporan a través de visitas guiadas al sitio, la temática de los derechos humanos y la memoria.

Sin embargo, en nuestra realidad nacional la gestión cultural aún es una disciplina incipiente por lo que no se valora en su totalidad y se la confunde, muchas veces, con producción o animación artística. Es usual ver que los procesos que implican la recuperación y consolidación de sitios de memoria son llevados por ex presos políticos o familiares que trabajan de manera voluntaria e intuitiva en la consolidación de sus objetivos. Sólo algunos sitios han logrado obtener financiamiento permanente del Estado y con ello la posibilidad de contar con equipos profesionales de diversa índole que han incentivado un mayor desarrollo y vinculación de los espacios con el territorio. Los sitios que no cuentan con financiamiento permanente funcionan gracias a voluntarios que de manera muy comprometida luchan por mantener activos los espacios y conseguir recursos para su gestión. Esto nos lleva a concluir que el tema de la memoria debe ser un tema de Estado, pues ella guarda nuestra historia y delimita las formas con las que podemos dibujar un futuro mejor. No basta con que el Estado cumpla un rol subsidiario frente a agentes de la sociedad civil que inician procesos de recuperación, sino que debería garantizar los mecanismos para que todos estos sitios puedan existir, desarrollarse y posicionarse de manera profesional y con proyección en el tiempo.

El Parque por la Paz Villa Grimaldi es un sitio de memoria ya consolidado que el 2017 cumplió veinte años de funcionamiento. Este cuenta con equipos profesionales que se desempeñan en diferentes áreas de trabajo entre las que se incluye, desde el 2015, la de gestión cultural, que por su corta trayectoria como área independiente y por el escaso equipo de trabajo con el que cuenta, ha debido trabajar arduamente para ganar visibilidad y poder generar espacios de acción relevantes dentro del sitio. Cabe destacar que Villa Grimaldi, es uno de los pocos sitios que posee un área específica dedicada al trabajo de gestión cultural, la cual ha realizado un tremendo aporte al lograr que a través del arte se expresen miradas y opiniones, convirtiendo el diálogo con el espectador en una instancia de reflexión sensible, en una experiencia que despierta las emociones y activa la observación crítica frente a ciertas temáticas. Esto ha permitido convocar audiencias e incrementar el número de asistentes al parque además de abrir el espacio a colectivos que trabajan en relación a temáticas de memoria y derechos humanos.

Estos logros son fruto del trabajo de un equipo humano que no cuenta con los recursos necesarios para seguir haciendo crecer el área, pudiendo implementar una mirada de gestión a largo plazo que permita, entre otras cosas, la vinculación territorial entre el sitio y la comunidad. Mientras esto no ocurra se corre el riesgo de que el área de gestión quede relegada a la mera producción de eventos y actividades. Resulta crucial diferenciar la producción, que actúa en pos de un evento específico, de la gestión, que a partir de un diagnóstico pone en acción procesos que implican la transformación de una realidad. Es fundamental que un área de gestión cultural cuente con los recursos para poder generar espacios de encuentro y de formación permanente que combinen las artes con los derechos humanos, generando reflexiones que permitan ampliar la mirada frente a un mismo tema que tiene tantos matices y formas distintas como años de historia en los que se han violado los derechos inherentes a los seres humanos.

Si una de las mayores problemáticas del primer espacio recuperado en Chile y Latinoamérica, que lleva veinte años de funcionamiento, es la falta de recursos, no es difícil imaginar la compleja realidad que viven sitios más pequeños, que no cuentan con el equipo, ni con los apoyos que tiene el Parque. El monto otorgado anualmente por la DIBAM es el principal financiamiento del Parque por la paz Villa Grimaldi y éste es utilizado para pagar los honorarios de los trabajadores y algunos gastos corrientes. Es importante mencionar que este financiamiento no está decretado por ley, por lo que cada año es incierto y está sujeto a las voluntades del gobierno de turno. El desarrollo de los planes de trabajo de las áreas específicas del sitio depende casi exclusivamente de otros aportes que se puedan conseguir y de fondos concursables que resulten adjudicados. Frente a esta realidad, se hace difícil para un área poder generar planes anuales de trabajo que permitan proyectar la gestión en el tiempo, ya que no se sabe con qué presupuesto contará, pues probablemente cada año será distinto, teniendo que ajustar los planes de trabajo a la realidad presupuestaria.

Recogiendo lo dicho anteriormente, es que se vuelve profundamente necesaria, tal como se menciona en la planificación estratégica 2018-2022 de Villa Grimaldi, una Ley de Memoria que tenga asociadas determinadas políticas públicas que incluyan la protección y el financiamiento permanente de sitios de memoria. La inexistencia de esta ley, implica que los sitios estén sujetos a las voluntades y disposiciones de

cada gobierno, siendo imposible generar una proyección a largo plazo que aborde los proyectos educativos, de patrimonio y gestión cultural. Este punto es relevante para esta investigación, ya que la gestión se ve supeditada a los fondos que cada año se recaudan, reduciendo las oportunidades que se pueden generar cuando existe financiamiento permanente para desarrollar acciones a mediano y largo plazo.

La gestión cultural busca impulsar la transformación de una realidad determinada, es una disciplina que activa y promueve la reflexión, siendo una excelente herramienta -considerando su dimensión cultural y artística- para la generación de una cultura de los derechos humanos.

Lo dicho anteriormente no es tarea fácil ¿transformar una realidad? ¿Vincular a la comunidad, hacerla parte de un espacio? ¿Entregarles arte y cultura a las personas para que a través de ella puedan mirar el mundo con otros ojos? ¿Educar y promulgar una cultura de los derechos humanos? Sí, todo esto es capaz de abordar y realizar la gestión cultural, pero para eso debe volverse relevante, contar con los recursos y con los profesionales indicados para llevar a cabo estos cambios y transformaciones.

Es urgente entonces que se tomen decisiones políticas para poder fortalecer los sitios de memoria en Chile y darles el rol que tienen como impulsores de una cultura de los derechos humanos y como referentes de la historia de un país. Debemos lograr que la herida, que aún está abierta se convierta en una verdadera posibilidad de crecer y que su recuerdo, encarnado en cada sitio de memoria, no nos permita olvidar aquello que “nunca más en Chile” debería volver a ocurrir.



# BIBLIOGRAFÍA

## Libros y Publicaciones

- Alegría, L. y Uribe, N. (2014). *Guía metodológica para la gestión de sitios de memoria en Chile*. Santiago de Chile: Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi.
- Álvarez, M. (2009). Apertura. En Fundación Heinrich Böll (coord.). *Encuentro Procesos de ciudadanía, memoria y recuperación de lugares de consciencia*. (p. 9-11). Santiago de Chile: Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi y Fundación Heinrich Böll.
- Cea, K. (2016). *Sistematización “experiencias de gestión cultural en sitios de memoria”*. Santiago de Chile: Unidad Cultura Memoria y Derechos Humanos Departamento de Ciudadanía Cultural Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.
- Comisión Nacional sobre Prisión Política y Tortura. (2005) *Informe Nacional sobre Prisión Política y Tortura*. Santiago de Chile: Ministerio del Interior.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2006). *Diagnóstico de la gestión cultural en los municipios de Chile*. Valparaíso: Gobierno de Chile.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2016). *20 años de luchas y resistencias para la recuperación de sitios de memoria*. Santiago de Chile: CNCA.
- Etxeberria, X. (2013) *La Construcción de la memoria social: el lugar de las víctimas*. Santiago de Chile: Colección Signos de la Memoria 2013. Serie Ideas. Museo de la Memoria y los Derechos Humanos.
- Fernández, R y Piper, I. (2011). Lugares de memoria: usos, identidades y políticas en el Chile de hoy. En V. Vives (ed.), *Cuaderno de trabajo volumen 1, Memorias, Historia y Derechos Humanos*. Santiago: Programa Domeyco, Universidad de Chile.
- García Canclini, N. (1977). *Arte Popular y Sociedad en América Latina*. Ciudad de México: Editorial Grijalbo.
- García Canclini, N. (1999) Los Usos sociales del Patrimonio Cultural. En E. Aguilar Criado (ed.), *Patrimonio Etnológico. Nuevas Perspectivas de estudio* (pp. 16-33). Andalucía: Consejería de Cultura.

- Garretón, M. A. (2008). Las políticas culturales en los gobiernos democráticos en Chile. En A. A. Bayardo, *Políticas Culturais na IberiAmérica* (págs. 75-118). Salvador: Editora da Universidade Federal de Bahía (EDUFBA).
- Gómez, A. (2009). *Arte y memoria de la humanidad: acerca de un olvido de arena*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006) *Metodología de la Investigación Científica*. México. Mac Graw Hill.
- Jelin, E. (2002). *Los trabajos de memoria*. Madrid: Siglo Veintiuno Editores.
- Jelin, E. (2009). ¿Quiénes? ¿Cuándo? ¿Para qué? Actores y escenarios de las memorias. En Vinyes, R. (ed.), *El Estado y la memoria. Gobiernos y ciudadanos frente a los traumas de la historia*. Barcelona: RBA Libros.
- Lacarrieu, Mónica. (2015). Gestión Cultural y Espacios Públicos. En M. Rojas (coord.), *La gestión cultural en 3D* (pp. 49-72). Santiago de Chile: Ed. Fondo de Cultura Económica.
- Lira, E. (2009). Las resistencias de la memoria. Olvidos jurídicos y memorias sociales, En Vinyes, R. (ed.), *El Estado y la memoria. Gobiernos y ciudadanos frente a los traumas de la historia*. Barcelona: RBA Libros.
- Martinell, A. (2001) *La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro*. Cátedra UNESCO de políticas culturales y cooperación.
- Nicholls, N. (2013). *Memoria, arte y derechos humanos: la representación de lo imposible*. Santiago de Chile: Colección Signos de la Memoria 2013. Serie Arte. Museo de la Memoria y los Derechos Humanos.
- Nivón, E. (2015). Cultura y gestión de la paz. El alcance de los proyectos culturales. En M. Rojas (coord.), *La gestión cultural en 3D* (pp. 49-72). Santiago de Chile: Ed. Fondo de Cultura Económica.
- Nora, P. (1984) *Le Lieux de mémoire*. Santiago de Chile: Lom Ediciones.
- Olmos, H. (2008) *Gestión Cultural y Desarrollo: Claves del Desarrollo*. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.
- Rojas, M. (2015). Introducción. En M. Rojas (coord.). *La Gestión Cultural en 3D. Debates, Desafíos, Disyuntivas* (pp. 13-29). Santiago de Chile: Editorial Fondo de Cultura Económica.

- Romero, M. (2009). Apertura. En Fundación Heinrich Boll (coord.). *Encuentro. Procesos de memoria, ciudadanía y recuperación de lugares de conciencia* (p. 12-13). Santiago de Chile: Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi y Fundación Heinrich Böll.
- Sandoval, C. (1996). *Investigación Cualitativa*. Bogotá: ARFO Editores o Impresores Ltda.
- SINGER, M. (1979). Cultura: concepto. En D. L. Sills (Dir.). *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales* (pp. 298-310). Madrid: Ediciones Aguilar.
- Steve, Stern. (2013). *Memorias en construcción: los retos del pasado presente en Chile, 1989-2011*. Santiago de Chile: Colección Signos de la Memoria 2013. Serie Ideas. Museo de la Memoria y los Derechos Humanos.
- Taylor, SJ y R. Bogdan 1990 *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona, Paidós.
- Traverso, E. (2006). *Els usos del passat. Història, memòria, política*. Valencia: PUV.

## Revistas

- Alegría, L. y Uribe, N. (2015). Patrimonio, derechos humanos y memoria en Chile. La calificación de los sitios de memoria como patrimonio cultural. *Revista Devenir* 1(2), 27-39.
- Barbuto, D. (abril, 2012). Los sitios de memoria en la agenda de la democracia. *Democracia y derechos*, 2(3), 125-137.
- Garretón, M.A. (2003). Memoria y Proyecto de País. *Revista de Ciencia Política*, 21(2), 215-230.
- González M.P y Pagés J. (2014). Historia, memoria y enseñanza de la historia: conceptos, debates y perspectivas europeas y latinoamericanas. *Revista Historia y Memoria*, 9, 275-311.
- Jelin, E. (2013). Memoria y democracia. Una relación incierta. *Revista Política* 51(2), 129-144.
- Martinell, A. (2014). *Agenda 21 de la cultura - Comisión de cultura de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) 2013-2015*.

- Mathey, G. (2013). La gestión cultural en Chile, a pasos de su “segunda generación”. *Revista de Gestión Cultural MGC. Volumen (1)*, 6-11.
- Sitios de memoria, mapa (in)visible de Chile. (2017). *Patrimonio de Chile*, 69, 16-21.
- Walas, G. (2011). Alternativas testimoniales: gestión cultural y memoria en Argentina. *Revista Iberoamericana*, 77(237), 885-917.

## Tesis

- Bustamante, J. (2007). *Políticas de memorialización. Recuperación e interpretación de las narrativas y memorias de la represión a través de la política patrimonial del Estado de Chile*. (Tesis de Pre-grado). Universidad de Chile. Santiago.
- Fernández, R. (2011) *Espacio para la memoria Villa Grimaldi. ¿Cómo arquitecturizar la memoria?* (Tesis de Pre-grado). Universidad de Chile. Santiago.

## Internet

- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2017). *Política Nacional de Cultura 2017-2022*. Recuperado en: <http://www.cultura.gob.cl/politicas-culturales/wp-content/uploads/sites/2/2018/01/politica-nacional-cultura-2017-2022.pdf>
- Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi. (2016). *Memoria de Gestión 2016*. Recuperado de <http://villagrimaldi.cl/wp-content/uploads/2011/09/Memoria-de-Gesti%C3%B3n-2016.-v3.pdf>
- Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi. (2017). *Planificación Estratégica 2018-2022*. Recuperado de: <http://villagrimaldi.cl/wp-content/uploads/2017/11/Propuesta-Planificacio%CC%81n-Estrate%CC%81gica-VG-2018-2028-Final.pdf>
- Derechos Humanos. (s.f.). Recuperado de <https://www.un.org/es/sections/issues-depth/human-rights/index.html>

- INDH y Red de Equipos de Educación en DDHH presentan curso para estudiantes de educación superior - INDH. (2016, 6 octubre). Recuperado de <https://www.indh.cl/indh-y-red-de-equipos-de-educacion-en-ddhh-presentan-curso-para-estudiantes-de-educacion-superior/>
- Jerez C., Cortés J., Hanashiro O., Anello C. (s.f). *¿Qué son los derechos humanos?* Recuperado de: <http://www.solidaritat.ub.edu/observatori/esp/itinerarios/ddhh/dh1.htm>
- La Maqueta. (s.f.). Recuperado de <http://villagrimaldi.cl/parque-por-la-paz/la-maqueta/>
- La Celda. (s.f.). Recuperado de <http://villagrimaldi.cl/parque-por-la-paz/la-celda/>
- Misión. (s.f.). Recuperado de <http://ddhh.minjusticia.gob.cl/mision/>
- Montenegro, M., Piper, I., Fernández, R., & Sepúlveda, M. (2015). Experiencia y materialidad en lugares de memoria colectiva en Chile. *Universitas Psychologica*, 14(5), 1723-1734. Recuperado en: <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy14-5.emlm>
- Organización de las Naciones Unidas. (s. f.). *Derechos Humanos*. Recuperado de <http://www.un.org/es/sections/issues-depth/human-rights/index.html>
- Plan Nacional de Derechos Humanos. (s.f.). Recuperado de <https://planderechoshumanos.gob.cl/tema/Memoria%20y%20Dictadura>
- Portal Patrimonio del Departamento de Patrimonio Cultural del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. *¿Sabes cuáles Sitios de Memoria han sido declarados Monumentos Nacionales?* Recuperado de <http://portalpatrimonio.cultura.gob.cl/?p=2009>.
- Quiénes Somos. (s.f.). Recuperado de <https://villagrimaldi.cl/quienes-somos/>
- Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española (23.<sup>a</sup> ed.). Recuperado en <http://dle.rae.es/?id=JA0md4s>
- Richard, N. [Diego Portales]. (7 de diciembre de 2015). Cátedra de la Memoria, Universidad Diego Portales [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=2ZtmgN8XuWk>

- Sitio de memoria Parque por la Paz Villa Grimaldi. (s.f.). Recuperado de <http://villagrimaldi.cl/parque-por-la-paz/>
- The International Coalition of Sites of Conscience. *Quienes Somos*. Recuperado de <http://www.sitesofconscience.org/es/quienes-somos/>
- Troncoso, s. (2015). El derecho a la memoria urbana: marcar y desmarcar la ciudad. *El Mostrador*. Recuperado en: <http://www.elmostrador.cl/cultura/2015/12/14/el-derecho-a-la-memoria-urbana-marcar-y-desmarcar-la-ciudad/>
- Villa Grimaldi. Corporación Parque por la Paz. *Historia. Antes de 1973*. Recuperado de <http://villagrimaldi.cl/historia/antes-de-1973/>
- Villa Grimaldi, 20 años de lucha por una cultura de Derechos Humanos. (s.f.). Recuperado de <https://villagrimaldi.cl/noticias/villa-grimaldi-20-anos-de-lucha-por-una-cultura-de-derechos-humanos/>
- Zegers, M. Villa Grimaldi y la Memoria Viva. *Diario UChile*. Recuperado de <http://radio.uchile.cl/2017/03/21/villa-grimaldi-y-la-memoria-viva/>

## Otros

- Museo de la Memoria y los Derechos Humanos. Chile. Primer Piso. Sección Represión y Tortura.