

**CUADERNO DE INVESTIGACIÓN
N°7**

**RETOS Y ESTRATEGIAS
PARA UNA POLÍTICA
PÚBLICA DE MEMORIA:
EL PROYECTO LUGAR DE LA
MEMORIA, LA TOLERANCIA
Y LA INCLUSIÓN SOCIAL (LUM)**

DENISE LEDGARD

ALEXANDRA HIBBETT

BLAS DE LA JARA

Retos y estrategias para una política pública de memoria: el proyecto Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social (LUM)

Cuaderno de Investigación N° 7

© Denise Ledgard, Alexandra Hibbett, Blas de la Jara

© Escuela de Gobierno y Políticas Públicas, 2018

Pontificia Universidad Católica del Perú,

Av. Universitaria 1801, Lima 32 - Perú.

Teléfono: (51-1) 626-2000 anexos 2709

escueladegobierno@pucp.edu.pe

Diagramación: Anatomía Red

Primera edición: Mayo del 2018

Prohibida la reproducción de este documento por cualquier medio, total o parcial, sin el permiso de los editores

LEDGARD, Denise, HIBBETT, Alexandra, DE LA JARA, Blas. 2018. *Retos y estrategias para una política pública de memoria: el proyecto Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social (LUM)*. En: Cuaderno de Investigación N°7. Lima: Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Retos y estrategias para una política pública de memoria: el proyecto Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social (LUM)¹

Denise Ledgard², Alexandra Hibbett³ y Blas de la Jara⁴

Resumen

A pesar de que la violencia política desatada por Sendero Luminoso y el Movimiento Revolucionario Túpac Amaru contra el Estado Peruano (1980-2000) marcó profundamente nuestra historia, las políticas públicas de memoria y conmemoración de estos años son aún incipientes. No sorprende que la concreción de un proyecto estatal como el Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social (LUM) en Lima, capital de la República peruana, tuviera que responder a distintos retos, políticos, técnicos, burocrático-administrativos y académicos. La presente investigación hace un recuento detallado del proceso de creación de esta política de memoria; sistematiza los retos a los que se enfrentó y explica las estrategias desplegadas en distintos momentos para lograr la ejecución del proyecto. Asimismo, argumenta que este proceso tuvo un impacto sobre la naturaleza de la institución y su muestra permanente. La investigación busca esclarecer este efecto, además de proveer un ejemplo de cómo este tipo de política se puede ejecutar en contextos de poco apoyo público y polarización de los actores.

Palabras clave: políticas públicas, memoria histórica, lugar de memoria, memorial, violencia política, Perú.

1 Esta investigación fue ganadora del Fondo Concursable de Investigación 2016 financiado por la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú..

2 Denise Ledgard es abogada de la PUCP; Magister en Derecho por la Universidad de Londres y Magister en Políticas Públicas (MPP) por la Universidad de California, Berkeley. Es profesora de políticas públicas y gestión pública en la PUCP. Ha ocupado varios cargos públicos. Hasta diciembre del 2017 se desempeñó como Jefa de Gabinete de Asesores del Ministerio de Cultura del Perú. Desde el 2013 hasta el 2015 ocupó el cargo de Directora Nacional del Proyecto del Lugar de la Memoria la Tolerancia y la Inclusión Social. Correo: dledgard@gmail.com.

3 Alexandra Hibbett es doctora por la Universidad de Londres y magíster por la Universidad de Oxford. Profesora ordinaria del Departamento de Humanidades de la PUCP, sección Lingüística y Literatura; Coordinadora de la carrera interdisciplinaria de Humanidades; miembro del Grupo de Teoría Crítica de la PUCP. Su tema de investigación actual es sobre la memoria de la violencia política recientemente formulada en producciones culturales limeñas. Se desempeñó como parte del equipo curatorial del LUM en 2014 y 2015. Correo: a.hibbett@pucp.pe.

4 Blas de la Jara Plaza es comunicador por la PUCP. Trabaja temas de comunicación y cultura. Ha sido parte del Área de Comunicaciones del proyecto LUM. Posteriormente se desempeñó como Coordinador de Comunicaciones en el Museo Pedro de Osma. Desde noviembre del 2017, es Gestor de Contenidos Digitales en el Gran Teatro Nacional del Ministerio de Cultura. Correo: blasdelajara@gmail.com.

Índice

1. Introducción	5
1.1. Un estudio de caso de una política de memoria	5
1.2. Marco teórico y metodológico	6
2. El origen de la demanda pública por “hacer memoria” en el Perú	9
2.1. Contexto de polarización en el que ingresa el proyecto del LUM a la discusión sobre memoria	9
2.2. Los grupos interesados en hacer memoria	11
2.3. Otros sitios de memoria previos al LUM	12
3. Diseño de proyecto del LUM e intervención de los actores	13
3.1. La propuesta alemana de un museo de la memoria en el Perú	14
3.2. Un accidentado nacimiento: la primera Comisión de Alto Nivel para el diseño e implementación del Museo de la Memoria	15
3.2.1 El proyecto arquitectónico y la omisión de Yuyanapaq	17
3.3. La Tercera Comisión de Alto Nivel (Diego García-Sayán)	19
3.4. El rol de la Cooperación Internacional	19
4. Antecedentes en la elaboración de los contenidos de la muestra permanente	21
4.1. El guión de Bernardo Roca Rey	21
4.2. Los lineamientos del LUM y la apertura a las fuerzas del orden	23
4.3. Los “once temas” convenidos y el esquema del segundo guión	25
5. Los retos de la nueva Dirección Nacional del LUM (agosto del 2013)	26
5.1. Los retos de la construcción del edificio	27
5.2. Los retos del financiamiento, el proyecto de inversión pública y la Cooperación Internacional	29
5.3. El inicio del proceso de construcción de contenidos: el guión de Miguel Rubio (agosto 2013 a febrero 2014)	31
5.4. Problemas del posicionamiento en la agenda pública	33
5.5 El reto de la nueva Dirección Nacional frente a la posición de los grupos de interés	34

6. Estrategias de implementación de la última Dirección Nacional del LUM (2013-2015)	40
6.1. Construcción de alianzas y proceso participativo	41
6.2. Proceso de elaboración de los contenidos del LUM	42
6.3. Grupos focales, estrategia comunicacional y apertura del espacio	53
7. Problemas en el tramo final del proyecto	54
7.1. Problemas para los procedimientos administrativos y acuerdo especial para la prestación de servicios de apoyo (LOA) con el PNUD	54
7.2. Iniciativa del Ministerio de Cultura por reemplazar el guión de la muestra permanente con Yuyanapaq	55
7.3. Repercusiones de la salida de la Directora Nacional	55
7.4. Implementación museográfica y montaje de la muestra permanente	56
8. Conclusiones	58
8.1. Retos	59
8. 2. Estrategias	61
9. Referencias	64

1. Introducción

1.1. UN ESTUDIO DE CASO DE UNA POLÍTICA DE MEMORIA

Esta investigación realiza un estudio de caso de las estrategias necesarias para la gestión de una política pública de memoria, a través de reconstruir y analizar la creación del Lugar de la Memoria, Tolerancia e Inclusión Social (LUM).⁵ Buscamos conocer cuáles fueron los retos específicos a los que se enfrentaba y las estrategias técnicas y políticas que entraron en juego y sus efectos sobre el proceso. La creación del LUM fue un camino largo y accidentado, que requirió de gran creatividad por parte de los varios gestores técnicos, políticos y culturales involucrados. Se pondrá un énfasis especial en el último periodo de gestión del proyecto, comprendido entre junio del 2013 y diciembre del 2015, de la que formamos parte. Nuestro objetivo es hacer el recuento de un proceso complejo que puede contener lecciones relevantes para la implementación de políticas públicas en temas de memoria, de las que hay una notoria ausencia en el Perú, así como para cualquier política pública en situaciones de falta de respaldo político, indiferencia de la sociedad civil y polarización de grupos de interés. Además, por las características del caso, echaremos luz sobre lo engorroso de manejar en simultáneo reglas y procedimientos de la gestión pública y de los organismos de cooperación internacional. Por último, queremos aportar información relevante para discusiones futuras sobre el LUM desde diversas disciplinas que deseen evaluar sus aportes y limitaciones.

El trabajo dará a conocer los motivos de la necesidad de una política de memoria en el país y concretamente de la existencia del LUM, y reseñará cuáles fueron los retos del contexto en el que surgió la iniciativa. Como veremos más adelante, la complejidad en el origen de la “demanda pública” a favor de este proyecto determinó que enfrentara una serie de problemas de posicionamiento a raíz de la polarización de los actores de interés, a quienes identificaremos con detalle. Luego, reconstruiremos su complejo proceso de diseño e implementación como proyecto del Estado y daremos cuenta de las estrategias requeridas por la dirección en su última etapa para sacar el proyecto adelante.

Así, este estudio propone, primero, que a través del caso del LUM podamos visualizar algunos retos políticos y técnicos para la implementación de políticas de memoria en el Perú actual. Segundo, revisar los mecanismos de gestión que permitieron la inauguración de su muestra permanente, en diciembre de 2015, pueden ofrecer aportes relevantes para futuras implementaciones de políticas de memoria en el Perú y en otros países. En específico, el caso del LUM muestra que la formulación de políticas es fundamentalmente una lucha discursiva constante sobre su elaboración (Stone, 1988) y que el éxito de las políticas públicas depende del consenso (Dunn, 1993), la credibilidad (Hood y Jackson, 1997) y legitimidad de la propuesta (Prats, 2005). Tercero, sostiene que la polarización de actores, la indiferencia de la sociedad civil, la renuencia de muchos sectores del Estado, la debilidad institucional de este, y sumados a la combinación de financiamiento nacional y extranjero hicieron necesarias estrategias de gestión orientadas a acomodar y negociar los intereses de los múltiples actores interesados. Cuarto, propone que la forma actual del LUM en sus varios aspectos (arquitectura

5 Agradecemos el apoyo de la Escuela de Gobierno de la PUCP y de todas las personas que nos brindaron entrevistas para la elaboración de este trabajo. Agradecemos asimismo al lector ciego o a la lectora ciega por sus comentarios.

y lugares públicos, Centro Cultural (CC), Centro de Documentación e Investigación (CDI), museografía y muestras itinerante y permanente), debe ser conceptualizada no como la concreción de una idea inicial sino como producto que se flexiona y modifica en correlación con las herramientas de gestión, *trade-offs* y balances políticos necesarias para su implementación en situaciones adversas.

Antes de iniciar con el desarrollo del trabajo, es importante señalar que los autores de este documento han trabajado en el proyecto PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo) para el diseño e implementación del Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social-LUM desde distintos cargos y funciones. Denise Ledgard fue Directora Nacional del proyecto entre julio del 2013 y junio del 2015 y durante este periodo estuvo a cargo de la dirección ejecutiva de todas las áreas del mismo. Alexandra Hibbett, en periodos intermitentes entre **marzo 2014 y junio del 2015**, trabajó con el equipo curatorial, siendo una de las encargadas de la elaboración de contenidos para las muestras itinerante y permanente del LUM y de la sistematización de las discusiones curatoriales en torno al guión museográfico. Asimismo, Blas de la Jara formó parte del equipo de comunicaciones entre marzo y diciembre del 2015. Definitivamente, este involucramiento tan directo en el proyecto puede significar una carga subjetiva en este texto, y somos conscientes del riesgo de tener una mirada sesgada o incompleta del proceso. Por tal motivo, se ha procurado una línea argumentativa desde las políticas públicas que se sostenga en fuentes externas y puedan ser validadas. Esta investigación no constituye un testimonio de nuestra experiencia, ni una defensa, evaluación o balance crítico de nuestro rol ni de una gestión específica, sino un análisis de los retos y estrategias que tuvo el LUM como una política pública de memoria. Al serlo, también hace públicos los procesos y condiciones de la gestión del proyecto que serán pertinentes para futuras discusiones y evaluaciones críticas. Asimismo, escogemos enfocarnos en el periodo de gestión de Ledgard por dos motivos: porque es el único periodo documentado y porque es el momento donde se logra inaugurar la institución con sus diversos componentes (espacio público, auditorio, Centro de Documentación e Información, muestra permanente), con el nombre y la identidad que tiene hasta la fecha.

1.2. MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

Esta sección busca explicar ciertas orientaciones teóricas relativas a la formulación de políticas públicas, especialmente sobre la importancia de consensuar una agenda común y construir una legitimidad. Una primera idea teórica fundamental en este trabajo es que el diseño de una política pública es, siguiendo a Lindblom (1991:13), incremental; es decir, su resultado y sus características no son fijos, necesariamente se reformulan durante el proceso de gestión. Los politólogos Ives Meny y Jean-Claude Thoennig (1992:104) sostienen que “para el analista, el proceso de una política pública es el complemento indisoluble de su sustancia: proceso y contenido constituyen las dos caras de una misma realidad”. Es decir, existe una relación directa entre los efectos del modo de trabajar y la concreción de una política pública.

Una segunda idea clave es que, si bien las políticas públicas son acciones gubernamentales de intervención pública, su formulación y lectura deben efectuarse desde la interdependencia de los actores involucrados. Meny y Thoennig (1992) señalan que el curso de la política pública sigue las dinámicas pautadas por distintos grupos de interés, y que el contenido de la política resulta de una trayectoria que trasciende la acción de instituciones políticas formales. En otras palabras, hay que ser conscientes de cuán determinante puede resultar la interacción de distintos actores y grupos de interés, no

necesariamente formales, con varios niveles de influencia, poder y liderazgo. “La autoridad gubernamental se mueve en interdependencia con otros actores: organismos encargados de ejecutar sus decisiones, sujetos que reaccionan a las realizaciones así producidas, grupos de intereses u otras instituciones que ejercen influencia sobre la acción proyectada o en curso” (*Ibid.*:104).

En la misma línea, Charles Lindblom señala que debemos atender a la manera en que las políticas públicas son formuladas como una interacción entre los grupos de interés. De acuerdo a Lindblom, este escenario aporta la vía hacia la formulación pluralista (1991), pero no hay que olvidar que la desigualdad en la influencia de los diferentes grupos de interés es siempre una característica visible de las relaciones de poder (1991: 117). El autor señala que los líderes de grupos de interés pertenecen a una élite con un “control de influencia y poder político desproporcionado” (1992: 63). La agencia predominante y privilegiada de esta élite recae generalmente en sus posibilidades de financiamiento, autoridad política y recursos organizativos (1992: 63-64). Resulta también importante precisar que para Lindblom, “grupos de interés” no refiere exclusivamente a colectividades que movilizan sus recursos hacia un fin político, sino también a individuos “equivalentes en su actividad a grupos de interés” (1991:108). Así, identifica en los individuos el mismo potencial de agencia para influir en el curso de la política que el de muchos colectivos organizados. Estas teorías ayudarán a explicar cómo actores formales e informales, colectivos e individuales resultaron influyentes de distintos momentos para apoyar, modificar o debilitar el proceso de construcción del LUM.

Esta dificultad también es abordada por Deborah Stone (1988), quien describe la tendencia del *free rider problem* como un obstáculo para la consolidación de causas comunes (la tercera idea teórica importante en este trabajo). Según ella, “los individuos tienen poco o ningún incentivo para sumarse a grupos y trabajar por el bien colectivo, en la medida que sólo obtendrán el beneficio si otros trabajan por este y son exitosos en obtenerlo” (1988:172). Así, tal problema contrarresta la idea del pluralismo clásico: alto potencial de organización vinculado a intereses relevantes. “Esta lógica de la acción colectiva predice que ninguno, más allá de los grupos pequeños y orientados hacia beneficios individuales, se organizan con mayor facilidad” (1988: 173-174). Esta tendencia marcó el ambiente en que operaba la gestión del LUM, donde la mayoría de actores interesados, al menos en un inicio, esperaban ganar algo a cambio de su apoyo. Sin embargo, Stone señala que la noción del *free rider problem* pierde de vista la dimensión comunitaria de los individuos, insertos en vínculos familiares, amicales y/o académicos. Así, la lealtad, influencia y cooperación se vuelven componentes esenciales de la sociedad política. Según la autora, estos rasgos consolidan normativas de altruismo que asientan canales para el esfuerzo colectivo (1988: 173). Tal dimensión comunitaria no puede ser dejada de lado al pensar el sistema de actores en la conformación del LUM, institución finalmente dependiente del liderazgo, la cooperación y diálogo entre diversas organizaciones e individuos.

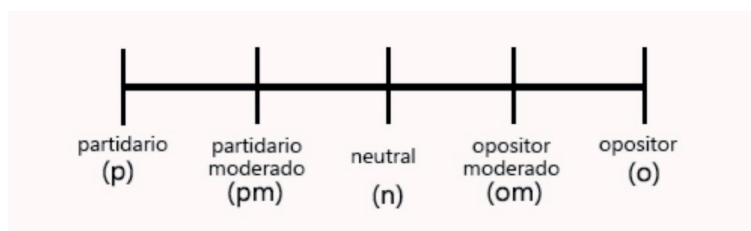
Una cuarta acotación relevante desde la teoría es que resulta fundamental establecer intereses comunes para la concreción de una política pública. Por tanto, frente a un asunto contencioso, una estrategia central es ir reposicionando a los actores frente a la política, a través del diálogo y de la argumentación, a fin de ubicarlos en el marco de un interés común. Ello puede verse evidenciado en momentos como la definición de contenidos del guión museográfico, tema que implicó diversos grupos de interés desde asociaciones de víctimas, grupos políticos, académicos y artísticos. Lindblom destaca la importancia de la actividad de estos grupos para la conciliación dentro de todas las políticas posibles en una agenda viable (1992:111). También señala que, pese a cumplir con este rol decisivo, el sistema vigente falla en integrar a todos bajo un horizonte político compartido (1991:111); en este

sentido, la gestión del LUM intentó esta integración poco común en la práctica política peruana. En esta apuesta, el LUM, en tanto proyecto estatal, se enfrentó a la dificultad de identificar una voz clara desde el Estado; su posibilidad de plantear y cimentar un interés común era limitada, por lo que fue difícil establecer el proyecto en la agenda pública con la fuerza y la solidez necesarias. Sin embargo, esto fue cambiado en el camino. Como mostraremos, destaca la falta de organización, planificación y claridad de conducción desde el Estado; sobre todo durante una primera etapa. Se trató de un camino accidentado, en el cual la estrategia del planteamiento del problema en la agenda política no estaba clara, el enfoque y propuesta inicial tuvo que cambiar para intentar que los distintos grupos involucrados confluyan en función a un concepto.

Un quinto aporte teórico relevante reside en cómo Stone señala la importancia, para determinar la participación colectiva, de la manera en que el problema se enfoca *simbólicamente*; es decir, aquello simbolizado como “pérdida”, o su amenaza, tiende a representar mayores probabilidades de ser causal de acción colectiva. Menciona que la “pérdida” gatilla emociones más fuertes en la colectividad, como el resentimiento o el sentido de justicia (Stone, 1989:175). Esto, como se verá más adelante, se hizo claro en el caso de las organizaciones de familiares de desaparecidos, actores que encontraron en el sentido de justicia una causa suficientemente fuerte para empujar el interés colectivo de justicia y colocarlo, aunque de manera débil y sin poder en la agenda pública. Esto fue tomado en cuenta en el proceso de gestión del LUM, cuando se llevaron a cabo consultas con diversos sectores de la sociedad.

En cuanto a su metodología, esta investigación presenta un estudio cualitativo, que ofrece una descripción y explicación de las circunstancias, procesos y estrategias que influyeron en la concreción del LUM como política pública de memoria. Se apoya principalmente en una reconstrucción de hechos, revalidados por documentos de trabajo internos de los diferentes equipos del LUM, y en la realización de entrevistas semiestructuradas a una muestra importante de actores clave. Además, los planteamientos metodológicos de la politóloga Kammie Schmeer (1999) nos han ayudado a esclarecer el rol de los distintos actores en el proceso de diseño e implementación del LUM. Ante la multiplicidad de actores involucrados, las variables de análisis postuladas por Schmeer permiten evaluar la habilidad de cada grupo de afectar el proceso. En este sentido, en la concreción de una política pública, Schmeer describe una variable de “posición” con respecto al potencial de bloqueo que tienen ciertos actores, sea cual fuere su grado de influencia:

Figura 1
Espectro elaborado por Schmeer (1999:10)



Por último, Schmeer considera el *liderazgo* (1999:10) como una variable fundamental y la define como la habilidad de demostrar una posición y convencer al resto de seguirla (1999: 9). En este análisis resultó clave detenernos en la capacidad de movilizar recursos (humanos, financieros, políticos), colectivos e instituciones vinculadas al desarrollo del LUM. La idea de liderazgo adquiere especial

relevancia al considerar que se trató de un proyecto estatal en el cual el Gobierno no fue tan activo; el liderazgo fue central para llegar a un buen puerto, ante la existencia de actores ya sea neutros o enfrentados.

2. El origen de la demanda pública por “hacer memoria” en el Perú

2.1. CONTEXTO DE POLARIZACIÓN EN EL QUE INGRESA EL PROYECTO DEL LUM A LA DISCUSIÓN SOBRE MEMORIA

En esta sección ofrecemos un panorama de la situación social y política en el que ingresa el LUM a la agenda pública a las actitudes frente a la política de memoria en el Perú y, específicamente, frente a un lugar o museo de memoria. Por “memoria”, se entiende actividades de representación cultural, investigación y diálogo que recojan, expresen, analicen y difundan memorias específicas y diversas sobre el periodo de la violencia política. Tal práctica de “memoria” se propone en muchos contextos en el mundo como una herramienta para superar la violencia y evitar su repetición futura, así como para fortalecer la democracia al abrir diálogos entre todos los ciudadanos. Con “lugar de memoria”, nos referimos a un nuevo modelo de “museo”, dedicado a promover este tipo de memoria de un periodo de violencia.⁶

El primer rasgo que debemos resaltar de este contexto es la gran indiferencia que caracteriza la actitud de la mayor parte de la población peruana ante el pasado reciente de violencia política. La memoria estaba, y aún está, lejos de ser una demanda generalizada de la población. Cada vez que se habla de las responsabilidades del Estado ante la violencia política, la sociedad, en general, mira hacia otro lado y el Gobierno prefiere evitar hablar de ello. Incluso las voces que opinan sobre este tema, muchas veces sostienen que iniciativas de memoria son dañinas o un malgasto de inversión.

El segundo aspecto importante es que, incluso los que sí tienen interés en la memoria, están altamente polarizados. Para comenzar, existe un sector (las fuerzas del orden, además de sectores sociales y políticos asociados con ellos o con los gobiernos de turno durante la violencia) que se posiciona en contra de iniciativas de memoria que sean abiertas a la crítica de instituciones estatales. Además, hay que tomar en cuenta que las Fuerzas Armadas no pasaron por una reforma institucional signi-

6 “Lugar”, como término distinto de “museo”, es un desarrollo reciente internacional frente a la noción tradicional del museo como el lugar donde se difunde, “de arriba hacia abajo”, un saber oficial sobre el pasado. Durante las últimas dos décadas, la idea del museo ha sido radicalmente re-conceptualizada (Andermann y Arnold de-Simine 2012:4). Ahora, los “lugares”, “espacios” o “sitios” afirman invitar a mayor reflexión, centrarse en crear comunidad, no aspirar a dar una síntesis totalizante y aportar a una democratización que incluya minorías (2012:8). Estos “lugares” intentan deshacer las jerarquías entre el museo, espectador y objeto al anunciarse “desde la comunidad, para la comunidad”. Para ello, incorporan discursos y prácticas multiculturales (2012:8). La re-concepción del museo suele recurrir a una mezcla entre la narración de hechos y elementos performativos (que incorporan al espectador en una experiencia). Muchas veces a través de la inclusión de historias de vida personales. Así, el museo no es ya solo conocimiento, sino que incluye dimensiones como el entretenimiento, empoderamiento, afecto, experiencia y ética: imparte un “aprendizaje a través de la experiencia” al generar respuestas emotivas de parte de los visitantes y empatía tanto con las historias como las personas exhibidas (2012:9).

ficativa luego de este periodo.⁷ Así, estos grupos han difundido una versión de los hechos que se ha vuelto hegemónica, que justifica cualquier “exceso” del Estado como mal necesario para acabar con “el terrorismo”, y culpa de lleno por toda la violencia al “fanatismo” de las agrupaciones subversivas. Sin embargo, esta postura es caracterizada por la academia como “la memoria salvadora” o “heroica” (Stern, 2000; Lerner, 2003; Degregori, 2015). La “memoria salvadora” narra el curso de los hechos y de una “derrota del terrorismo”, que implica representar el conflicto como sujeto a dos frentes claramente delimitados (“los terroristas” y “el Estado”). Ello se enmarcaría dentro de un tiempo finito y, tras la captura de Guzmán, la violencia habría sido “superada” de una vez por todas, de modo que el pasado ya no supondría ningún reto o pendiente para el presente y no sería necesaria la memoria. Cabe mencionar que otra memoria, no-hegemónica, opuesta a este pero reticente a la noción sostenida por el LUM, es la memoria senderista, hoy expresada más visiblemente por la agrupación Movimiento por la Amnistía y los Derechos Fundamentales (Movadef), que reclama una narrativa heroica de los actos de sus militantes y amnistía para todos los presos de Sendero Luminoso.

En el otro extremo, tenemos los grupos que apoyan la idea de una memoria como resistencia a esta versión de los hechos y búsqueda de justicia, sostenida principalmente por allegados a la Comisión de la Verdad y Reconciliación (CVR), asociaciones de víctimas, algunas ONG, artistas e intelectuales. En un primer momento, cuando se comenzó a discutir un proyecto de museo, la demanda por hacer memoria estaba cifrada principalmente en los términos de la CVR, Comisión que surgió en 2001, en contra de la “memoria salvadora”, para “esclarecer el proceso, los hechos y responsabilidades de la violencia terrorista y de la violación de los derechos humanos producidos (...) así como proponer iniciativas destinadas a afirmar la paz” (Decreto Supremo 065-2001-PCM:1). Entre las iniciativas sugeridas, figuran las políticas de memoria al recomendarse “(...) que el Consejo de Ministros convoque a un concurso público nacional para definir un espacio público central o erigir un monumento en la capital de la República (...) [y] para definir un espacio público central o erigir un monumento en las capitales de los departamentos afectados, que conserven para las generaciones futuras la memoria de la tragedia nacional” (Tomo IX 2003:166).⁸ La CVR también marcó un antecedente en la creación de espacios de exposición estatales que buscaran crear memoria, con la muestra fotográfica *Yuyaynaq: Para recordar*.⁹ Así, fue una precursora importante en relación al LUM (ver Macher 2014:167).

Sin embargo, la CVR también dejó como legado un escenario polarizado al ser criticada (y duramente) por muchos desde la “memoria salvadora” como una institución izquierdista, demasiado crítica del Estado e insuficientemente crítica de Sendero Luminoso y el Movimiento Revolucionario Túpac

7 Sin embargo, el Ejército peruano, luego del Gobierno de Fujimori, sí había admitido “públicamente los errores y las faltas cometidas durante el fujimorato, y lanzó luego el “Plan Ejército”, en un esfuerzo de autorreforma y modernización” (Gorriti 2003:62).

8 Teniendo esto en consideración es claro que la CVR representa un antecedente importante para el LUM en muchos sentidos. Entre ellos, porque creó las condiciones para que existiera, dado que inserta la idea de memoria como deber público en el discurso oficial. Por otro lado, su Informe final de nueve tomos constituye el primer estudio a profundidad de la trayectoria de la violencia peruana. Sin este Informe los datos que se expondrán en el LUM no hubieran estado disponibles.

9 La exposición, inaugurada en 2003, seleccionó fotos de archivo y prensa que, dispuestas cuidadosamente, hicieron visibles las dimensiones de lo sucedido en el país. La muestra fue clave para la creación de una conciencia nacional como sociedad de posconflicto, especialmente para sectores no-afectados (Portugal 2015:20,85; Degregori 2003: 65; ver también Saona 2014; Vich 2015).

Amaru (MRTA). Las fuerzas del orden decidieron no colaborar con la CVR ni respaldarlo públicamente; de esta manera, la versión de los hechos contada por la Comisión no pudo incorporar su memoria oficial y, a la fecha, sus conclusiones no son respaldadas por dichas instituciones. Ello generó que, mientras por un lado la CVR constituía la versión oficial del periodo; por otro, instituciones del Estado no la reconocían como válida. Así se agudizó la polarización de la sociedad civil respecto a la necesidad de “hacer memoria” de la violencia y la iniciativa del museo vio sus primeros obstáculos. De acuerdo a Portugal, muchos criticaban la propuesta de un museo porque temían que asumiera la versión de la CVR (2015:217). Además, al ser disuelta la CVR tras la entrega de su *Informe final*, no quedó una institución estatal encargada de continuar esta línea de trabajo y, como señala Degregori, los gobiernos posteriores a su entrega, los partidos políticos más importantes y la élite económica no hacían nada para lograr sus recomendaciones o actuaban de manera contraria a ellas (2015: 62). Conocer esta historia es clave para entender el ámbito público en el que buscaba insertarse el LUM y los cuidados que tuvo su gestión, por no alienar a las Fuerzas Armadas para poder convocar a toda la sociedad al ejercicio de la memoria.

Otro antecedente fue el caso del “Ojo que Lloro” en Lima, monumento de la escultora Lika Mutal inaugurado con motivo del segundo aniversario de la presentación del *Informe final*. Como resume Mabel Moraña (2012), esta pieza iba a constituir el elemento central de “la Alameda de la Memoria”, y estaba pensada como acompañamiento de la muestra *Yuyanapaq*, que iba a ser albergada en una alameda subterránea y alojaría también otras iniciativas. “El conjunto [estuvo] destinado a complementar visualmente —performativamente— el extenso discurso del *Informe final* y plasmar el tema de la memoria de los caídos en el imaginario colectivo” (Moraña, 2012). Como apunta Milton (2007) y estudia Drinot (2014), “El ojo que llora” se convirtió en “el ojo de la tormenta” de una polémica política a raíz del controvertido fallo de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) y el hallazgo de nombres de senderistas asesinados entre las víctimas que figuraban en el memorial (Drinot, 2014:52).¹⁰ El proyecto la Alameda de la Memoria quedó en el tintero, y el Ojo que Lloro, administrado por la ONG Aprodeh, hasta la fecha no se encuentra abierto al público sino resguardado “por motivos de seguridad” detrás de una cerca.

2.2. LOS GRUPOS INTERESADOS EN HACER MEMORIA

El grupo de interés más importante y que, de alguna manera, dio origen a la demanda por hacer memoria en el país, lo constituyen las organizaciones de víctimas. Destaca, la Asociación Nacional de Familiares de Secuestrados, Detenidos y Desaparecidos del Perú (Anfasep), organización que surge en 1983 en Ayacucho integrada por madres de personas desaparecidas por agentes del cuartel militar conocido como “Los Cabitos”. Además, desde los 80 y hasta después de la CVR, surgen varias ONG, muchas en apoyo de la formación de organizaciones de víctimas (Reátegui, 2015:56; Pino, 2015:20), por ejemplo, el Movimiento Ciudadano Para Que No Se Repita (PQNSR), entre otros. Las

¹⁰ El fallo de la CIDH, del 25 de noviembre, condenó la matanza de 41 presos senderistas en el penal Castro Castro a manos del Estado peruano en 1992. Además de una reparación económica de 20 millones de dólares a los deudos, la CIDH exigió al Estado la realización de una ceremonia simbólica que tendría lugar en este memorial. Como parte de esta ceremonia, los deudos sumarían cantos rodados con los nombres de los presos asesinados extra-judicialmente (Drinot, 2012:53).

ONG y asociaciones de víctimas nacen con intereses específicos en la memoria como plataforma para sus reclamos de reparación y justicia.

Portugal y Reátegui (2015) coinciden en señalar que las ONG que impulsan memorializaciones para asociaciones de víctimas sostienen un discurso occidental sobre la necesidad de recordar, una “consciencia humanitaria global” y en “lenguaje de los derechos humanos” (2015:49); a veces también apelan a ideales de salud mental o pedagogía, que no necesariamente engarzan con los modos de recordar de las mismas comunidades afectadas por la violencia (Theidon, 2004). Es decir, el enfoque y discurso de la memoria partía de las ideas de justicia transicional, que no necesariamente representaban la demanda de las poblaciones de afectados. Entonces hay que pensar en el acercamiento de los afectados a la demanda por memoria como medio para perseguir sus propios intereses: la búsqueda de reconocimiento como ciudadanos y apoyo estatal en la reconstitución de sus comunidades afectadas por la violencia (Portugal, 2015:76-77).

Otro grupo importante a favor del ejercicio de la memoria está conformado por artistas. Como ha sostenido Víctor Vich (2015), el arte asume la tarea de la reconciliación propuesta por la CVR, incluso cuando el sector político no lo hace. En ese sentido Margarita Saona (2014) señala cómo muchas obras de arte luego de la CVR buscan generar la empatía necesaria para involucrar a personas no afectadas por la violencia en un proceso de memoria. Destaca el caso del colectivo teatral *Yuyachkani* fundado en 1971 para conectar el teatro con las poblaciones rurales. También se suscitó actividad desde un sector de los artistas plásticos residentes en Lima, por promover una cultura de paz y concientizar sobre la violencia. Fuera de la capital, el arte jugaba un rol central en expresar, recoger y denunciar hechos de violencia (sobre música, ver Ritter, 2013). La literatura y el cine “de la memoria” (Hibbett, 2013) posicionan también en el foro público la idea de la memoria de la violencia como necesaria para la sociedad. Finalmente, en la investigación académica, es importante señalar al Instituto de Democracia y Derechos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú (IDEHPUCP), fundado en 2004, que impulsó la agenda de la CVR a través de actividades y publicaciones, y el Instituto de Estudios Peruanos (IEP) con el Grupo de Memoria fundado por Carlos Iván Degregori, que reunía a intelectuales e investigadores sobre memoria y violencia política.

Los actores mencionados y el enfoque desde la justicia transicional planteada por la CVR, impulsan la importancia de hacer memoria. La demanda surge con dificultades dada la falta de institucionalización y la debilidad de estos grupos de interés. Como veremos más adelante, estos tendrán una relación compleja con el LUM. Por un lado, serán aliados (al ser agentes de la demanda pública por hacer memoria) y por otro, surgirán tensiones a raíz del deslinde del proyecto con *Yuyanapaq* y una línea abiertamente afiliada a la CVR.

2.3. OTROS SITIOS DE MEMORIA PREVIOS AL LUM

La polarización descrita explica, en parte, por qué el Estado no había impulsado, antes del LUM, lugares de memoria y otras iniciativas similares. Los lugares de memoria que existían en el país eran resultado de la CVR o de iniciativas desde la sociedad civil.¹¹ Por ejemplo, el museo de Anfasep, creado en

¹¹ Hay alrededor de cien lugares de memoria resultados de las colaboraciones entre ONGs con financiamiento internacional y comunidades de afectados. La mayoría son monumentos o placas conmemorativas, a veces “plazas de la memoria”, y también hay algunos museos (Portugal, 2015; Reátegui, 2015).

el 2005 como iniciativa civil con apoyo de una ONG, puede ser descrito como un “museo testimonial” (Portugal, 2015:117; Feldman, 2012) ya que sus contenidos no son históricos ni pedagógicos sino que recogen la experiencia de las personas que conforman Anfasep.¹² Reátegui aclara que la mayoría de los lugares de memoria en el Perú no son resultado de un trabajo de creación de un relato del pasado, sino sitios de “conmemoración”, que tienen como intención rescatar nombres y vidas, dignificar a las víctimas y crear lazos de solidaridad en el presente. Por otra parte, la extrema precariedad de estos lugares es muestra de lo poco que ha estado involucrado el Estado con la memoria en el contexto de la creación del LUM¹³. Como resume Portugal, en el Perú los lugares de memoria son parte de una “contienda en un contexto (...) de ausencia del Estado (...) Su edificación no se piensa (...) dentro de una razón de Estado, sino como el lugar desde el que se podrá exponer la exclusión de antes, durante y después por parte de ese Estado” (2015:229).

Es notorio entonces las diferencias a la función de un lugar nacional de memoria. El LUM no tenía precedentes en su intención pedagógica, la cual lo llevó a proponer una narrativa y un sentido despersonalizado de los hechos además de albergar voces diversas. Además, la mayoría de los lugares de la memoria se establecen en o cerca del lugar de los hechos que conmemoran (Reátegui 2015:16); mientras que el LUM desde un inicio se planteó como un lugar en Lima que conmemoraría lo ocurrido a nivel nacional, hecho que motivó mucha polémica.

3. DISEÑO DE PROYECTO DEL LUM E INTERVENCIÓN DE LOS ACTORES

En la presente sección daremos cuenta de la historia del surgimiento del proyecto LUM. Ello significa evidenciar los sucesos relevantes en su consolidación, así como un reconocimiento de actores fundamentales en las distintas fases del proceso. De tal modo, mostraremos que se trató de un trayecto extenso, complejo y con muchos reveses que repercutió en su forma inicial. A nivel conceptual, consideramos oportuno detenernos en el trabajo de Charles Lindblom, autor que determina la elaboración de la política pública como un proceso no-lineal y sujeto a distintos aspectos circunstanciales (1991:12-13). Asimismo, recordamos lo postulado por Meny y Thoennig, quienes destacan la rele-

12 Portugal reseña que este lugar no solo conserva el recuerdo de las víctimas, sino que les sirve a los miembros de la asociación para crear y mantener lazos con organismos internacionales (como con Entrepueblos, ONG española). Ello, a su vez, les ayuda a visibilizar sus reclamos de reparación y reconocimiento como ciudadanos (2015).

13 Mención aparte merece el caso del Lugar de la Memoria de la Región Junín Yalpana Wasi – Winay Yalpana-pa que, como el LUM, es un proyecto estatal. Según José Rivadeneyra, su primer director, su inauguración en el 2014 fue resultado de la combinación del trabajo organizado de las asociaciones de víctimas y desplazados del valle del Mantaro y del interés del Presidente Regional del momento, Vladimir Cerrón. El padre de Cerrón había sido asesinado durante el conflicto (Rivadeneyra 2016). Sin embargo, no fue simple lograrlo; la mayoría de consejeros regionales se oponían y solo se pudo realizar cuando el Consejo Regional de Junín aprobó el endeudamiento con bonos soberanos. A raíz de ello, la región recibió un Bono de Incentivo por Ejecución Eficaz de Inversiones (BOI), que Cerrón pudo usar para el museo. Con el cambio de mando en la presidencia regional, José Rivadeneyra fue removido de su cargo. Antes de irse, había implementado una serie de mecanismos para intentar garantizar la continuidad del lugar, y el museo sigue funcionando en la actualidad, aunque al parecer sin su espíritu original. El caso del Yalpana Wasi es muestra de lo inestable y vulnerable de políticas públicas de memoria en el Perú. Resulta sintomático que el único museo de memoria estatal fuera un proyecto impulsado por alguien que, al ser víctima del conflicto, tuviera un interés personal en ella.

vancia tanto del resultado como del proceso en la concreción de una política pública (1992:104). En este sentido, esta sección evidenciará, a partir de la exposición cronológica, la incidencia de factores circunstanciales así como de la falta de apropiación del proyecto por parte del Estado, del posicionamiento de grupos vinculados a la CVR y de la débil demanda ciudadana por la memoria.¹⁴

3.1. LA PROPUESTA ALEMANA DE UN MUSEO DE LA MEMORIA EN EL PERÚ

Dado el contexto, no sorprende que el LUM haya sido gatillado desde afuera. En efecto, a raíz de una visita que la ministra de la Cooperación y Desarrollo de Alemania, Heidemarie-Marie Wieczorek-Zeul hiciera en marzo del 2008 a la muestra *Yuyanapaq: Para recordar*; expuesta en el Museo de la Nación¹⁵, surge el ofrecimiento de financiamiento para la edificación e implementación del Museo de la Memoria que pudiera albergar a *Yuyanapaq*.¹⁶ El ofrecimiento de dos millones de euros se haría formal en setiembre del mismo año. Sin embargo, el 24 de febrero del 2009, los medios de comunicación dieron a conocer el rechazo de la donación por parte del gobierno de Alan García (Lerner, 2016). Como era de esperarse, ello desencadenó una oleada de críticas desde la sociedad civil, ONG y distintos sectores del Estado (ver Portugal, 2015).

Tres días después de hacerse público el rechazo, Antero Flórez-Araoz, entonces Ministro de Defensa, defendería la decisión: “Si yo tengo personas que quieren ir al museo, pero no comen, van a morir de inanición. Hay prioridades” (Flórez-Araoz, 2009). A través de representantes del cuerpo diplomático destacado en Alemania, el Gobierno sugirió un desvío de la donación hacia los fines que consideraban pertinentes, pero esta idea fue desestimada por el gobierno alemán. La posición del Gobierno desencadenaría una recolección de firmas que instaba al presidente García a aceptar la donación. La campaña de recolección de firmas fue visibilizada ante la opinión pública por figuras como Mario Vargas Llosa, Fernando de Szyszlo, Gustavo Gutiérrez y Alonso Cueto (Larrea, 2015).

En respuesta a la presión de la esfera pública, García “justificaría” ante los medios la postura del oficialismo¹⁷, declaración que visibiliza la tensión alrededor de la CVR y su legado: “la memoria no es

14 En lo que sigue, somos conscientes de que algunas decisiones se pudieron haber tomado en ámbitos informales, lo que posibilita la omisión, en nuestro recuento, de sucesos o actores relevantes.

15 La funcionaria se encontraba en Lima motivo de la V Cumbre de América Latina, el Caribe y la Unión Europea (ALC-UE), reunión de mandatarios que busca consolidar la asociación estratégica birregional en materia de Derechos Humanos, medio ambiente, cohesión económica, educación y otros indicadores de desarrollo (LUM, 2015:14).

16 Posteriormente, la intención de Wieczorek-Zeul se recogería en el “Acta Final de Negociaciones sobre la Cooperación para el Desarrollo del Gobierno de la República del Perú y el Gobierno de la República Federal de Alemania” (26 de setiembre, 2008).

17 El vicealmirante Luis Giampietri ocupó la primera vicepresidencia de la República, uno de los cargos más cercanos al presidente García. Además, ocupó también un escaño en el Parlamento. Durante el primer gobierno de García, el entonces Capitán de Navío Giampietri comandó la operación de la Fuerza de Operaciones Especiales (FOES), que mitigó los motines senderistas que habían tomado el Pabellón Azul del centro penitenciario San Juan Bautista “El Frontón”, en junio de 1986 (Caretas 2007:4). Como parte de su Informe Final, la CVR recomienda la judicialización de los responsables involucrados en la operación “por el uso deliberado y excesivo de la fuerza contra los reclusos, que una vez rendidos y controlados fueron asesinados extrajudicialmente por Agentes del Estado” (CVR, 2003:737, tomo VII).

patrimonio de un solo grupo por inteligente que sea o de la mejor universidad en que esté, la memoria es nacional" (*El Comercio*, 2009).¹⁸ El entonces presidente también declararía:

Cuando se dio esta verificación de la Comisión de la Verdad habría que haberse hecho una encuesta y le digo que muchos peruanos dijeron: esto no es así, hay exageración, hay exceso. Esos peruanos también deberían tener su parte de interpretación, me parece lógico y democrático. Y si los señores alemanes amplían su oferta (...) nadie podría negarse, mucho menos yo. Lo que quiero (es) que sea una cosa democrática e incluyente de todos los que han sentido de alguna manera que ese fue un momento terrible para la patria (*El Comercio* 2009).

Una semana después, Mario Vargas Llosa publica el artículo "El Perú no necesita museos", en el diario *El País* de España, criticando abiertamente las declaraciones del Ministro de Defensa del gobierno aprista: "¿Qué puede inducir a un hombre que no es tonto a decir tonterías? Dos cosas, profundamente arraigadas en la clase política peruana y latinoamericana: la intolerancia y la incultura (...) Los peruanos necesitamos un Museo de la Memoria para combatir esas actitudes intolerantes, ciegas y obtusas que desatan la violencia política. Para que lo ocurrido en los años ochenta y noventa no se vuelva a repetir" (Vargas Llosa, 2009).

Ante la presión nacional e internacional, Alan García se reúne con Vargas Llosa el 27 de marzo (Lerner, 2016) y acepta la donación del Gobierno alemán. Como parte del acuerdo, García compromete a Vargas Llosa a ser el Presidente de la Comisión que se encargaría de diseñar e implementar el entonces concebido "Museo de la Memoria". Nace entonces, como una institución personalizada y débil, sin una visión clara de sus objetivos, no producto de un proceso de construcción de memoria histórica o de pacificación del país, sino más bien como un impulso venido desde el extranjero (Alemania), en el marco de una incipiente exigencia pública de la memoria cultural sobre la violencia política. El Estado, tal como veremos más adelante, no estaba listo para comprometerse a este objetivo.

3.2. UN ACCIDENTADO NACIMIENTO: LA PRIMERA COMISIÓN DE ALTO NIVEL PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MUSEO DE LA MEMORIA

El 31 de marzo del 2009, la Presidencia del Consejo de Ministros crea la primera Comisión de Alto Nivel (CAN) (Resolución Suprema N° 059-2009-PCM), un ente que organizaría, supervisaría y gestionaría la concreción del proyecto Museo de la Memoria. Como indicamos en la sección anterior, Vargas Llosa es nombrado presidente de esta comisión. Con esto inicia el diseño y la construcción del Museo de la Memoria, que posteriormente se convertiría en el Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social (LUM).

La conformación de la primera CAN refleja la precariedad y confusión en la que surge el Proyecto del Museo de la Memoria. Por un lado, la conformaron miembros de la Comisión de la Verdad, por representar el Museo de la Memoria una de las recomendaciones de su *Informe final*; por otro, personas del entorno más cercano a Vargas Llosa (Lerner, 2016): Salomón Lerner Febres (quien también había sido presidente de la CVR); Juan Ossio (antropólogo e historiador); Fernando de Szyszlo (pintor); Enrique

¹⁸ Alusión a la crítica difundida a la CVR por haberse compuesto mayoritariamente de un sector social homogéneo, y con sobrerepresentación de profesionales de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Bernales (jurista); Frederick Cooper (arquitecto) y el Monseñor Luis Bambarén (obispo emérito de Chimbote). Dado que los fondos destinados al proyecto provenían del extranjero, el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRREE) fue el órgano del gobierno encargado del mismo¹⁹.

A fines del 2009, el MRREE firmó un Convenio con el PNUD para la administración del Proyecto. En el marco de este convenio, se establecieron cuatro líneas a desarrollarse: (i) Contenido (ii) Construcción, (iii) Organización) y (iv) Diseño e implementación de una propuesta comunicacional y coordinaciones con la sociedad civil. (PRODOC, 2009). Posteriormente, en el 2010, a través de una Nota Diplomática (Nº 6-5/165), el Gobierno peruano se comprometió a encargarse de la operación y mantenimiento del museo una vez finalizado el proyecto²⁰. Este compromiso resultó sumamente importante para la gestión del mismo y reflejó el rol de la Cooperación Internacional como agente relevante dado que permitió exigir al MRREE los recursos para el mantenimiento y funcionamiento del Lugar de la Memoria²¹.

El documento original de proyecto elaborado por el PNUD (PRODOC) reflejaba la intención de contar con una muestra permanente basada en la muestra fotográfica *Yuyanapaq*. Así, se determina que el contenido debía ser elaborado por académicos del IDEHPUCP (Félix Reátegui, Iris Jave, Makena Ulfe) con fuertes vínculos al trabajo de la CVR (Lerner 2016). Sin embargo, debido a la controversia que la acompañaba, tal afiliación provocaba críticas porque se percibía como el “museo de la CVR”.²² No sabemos si esa sería la razón del nombramiento de Fernando Carvallo a este grupo pero al parecer, según lo señalado por Salomón Lerner (2016), es en ese momento cuando surgieron discrepancias al interior de la Comisión. No tenemos información clara sobre las mismas; pero a raíz del desarrollo posterior del guión, se sabe que el desacuerdo radicaba en la cuestión de mantener *Yuyanapaq* (y el informe de la CVR) como contenido primordial de la muestra permanente o crear una exposición diferente.

Cuando Fernando Carvallo es nombrado Director Nacional del Proyecto, en febrero del 2010²³, rechazó tácitamente lo avanzado por el primer grupo de trabajo, esfuerzo que consistía en trasladar la muestra *Yuyanapaq* al Museo con leves modificaciones. Posteriormente, Mario Vargas Llosa propuso incrementar el número de miembros de la Comisión y presentó los nombres de Mariella Pinto y Ber-

19 Esto tiene un impacto importante en la posterior gestión, ya que el MRREE nunca se apropió del proyecto porque no lo consideraba de su competencia.

20 Esta Nota Diplomática resultaría un recurso central más adelante, para poder exigir desde la dirección del proyecto al Ministerio de Relaciones Exteriores el apoyo correspondiente al mantenimiento del LUM.

21 Un ejemplo de esto es la Carta Nº 289-2014-PER 58996-DN, que refiere de manera textual, “como es de su conocimiento, le corresponde a la entidad del Estado a la que está adscrita el proyecto, en este caso el Ministerio de Relaciones Exteriores, hacerse cargo del mantenimiento y funcionamiento del Lugar de la Memoria, en tanto este fue el compromiso que el Estado asumió con los agentes cooperantes que financian el proyecto a través de la Nota Diplomática Nº 6-5/165” (2014:1).

22 Por ejemplo, el mismo Ministro de Relaciones Internacionales, José Antonio García Belaúnde, dijo en una entrevista radial en el 2009 que sentía “que (...) el museo es en función de ese informe [el Informe Final de la CVR], es el museo del informe” y “que ese informe aviva demasiado las diferencias o los conflictos de ese país” (citado en Ulfe, 2009:23).

23 Nombrado por Resolución ViceMinisterial RVM N.º 0028/RE del 9/02/2010. Junto a Carvallo se nombró al entonces Ministro en el Servicio Diplomático en la República Augusto Arzubiaga Scheuch Director Nacional Alterno del proyecto.

nardo Roca Rey, este último sería el encargado del contenido museográfico (Lerner, 2016). Roca Rey delegó el trabajo de elaboración del guión a un equipo conformado por Raúl Castro (antropólogo y periodista), Javier Torres Seoane (antropólogo) y Marysée Trétault (política canadiense), en consulta con Ricardo Caro (historiador). El detalle del guión elaborado por el equipo de trabajo mencionado se examinará en la siguiente sección.

El 11 de mayo del 2010, Salomón Lerner renuncia a la CAN alegando motivos personales. Según lo referido por Lerner, en la entrevista realizada para esta publicación, la razón recaía en un desacuerdo con el devenir del proyecto. El filósofo expuso este motivo en una carta personal a Vargas Llosa. El entonces presidente de la CAN aceptó, agradeciendo, la renuncia a través de una carta formal y, en paralelo, dirigió otra comunicación personal a Lerner señalando sus puntos de vista, no coincidentes con su opinión (Lerner, 2016). En nuestra opinión, la renuncia de Lerner dividió al reducido sector que apoyaba la idea del museo de la memoria como concreción de una política de memoria en el Perú, pues los que respaldaban a la CVR veían a su ex presidente y líder alejarse públicamente del proyecto. Esto constituyó un hito en la gestión del LUM, dado que configuró el tablero de grupos de interés relacionados al mismo.

En esta etapa, mediante la Resolución N.º 098-2010-PCM, el nombre del proyecto fue cambiado de *Museo de la Memoria* por *Lugar de la Memoria* (2010:1). A pesar de que el cambio reflejaba tendencias internacionales, al parecer esta modificación respondía a un intento de librar el proyecto de la responsabilidad del Instituto Nacional de Cultura (INC). Cambiando de nombre a “Lugar de Memoria”, se retiraba del ámbito del sistema de museos y así se evitaba alguna intervención en los contenidos por parte del INC (Larrea, 2009 y Álvarez-Calderón, 2016). Meses después, en setiembre del 2010, Vargas Llosa renuncia a la Comisión de Alto Nivel en respuesta a la promulgación del Decreto 1097, impulsado por el entonces Ministro de Defensa Rafael Rey. Este decreto implicaba la prescripción de delitos de lesa humanidad cometidos por policías o militares antes del 2003 (Salazar y Mella, 2010)²⁴.

Un mes después se designó al comisionado Fernando de Szyszlo como presidente de la CAN (Resolución 271-2010-PCM). Junto con su nombramiento, la “Comisión de Alto Nivel” pasa a denominarse “Comisión *Presidencial* de Alto Nivel”. Ese mismo año, luego de haberse conseguido el terreno para la edificación de la infraestructura, Alan García y Szyszlo ponen la “primera piedra” en la ceremonia simbólica de inicio de la obra. Durante la gestión de Szyszlo y Fernando Carvallo se consigue incorporar fondos esenciales para la concreción del proyecto como la contribución de la Unión Europea (UE), la ampliación del aporte de la Cooperación Alemana y el aporte del Gobierno de Suecia. El pintor peruano se quedaría al frente de la CAN hasta el 4 de noviembre del 2011.

3.2.1 EL PROYECTO ARQUITECTÓNICO Y LA OMISIÓN DE YUYANAPAQ

Como mencionamos anteriormente, incluso antes del primer ofrecimiento de financiamiento desde gobierno alemán, la “Alameda de la Memoria” era impulsada por algunos grupos como un proyecto

24 La siguiente cita da cuenta de la reacción pública de Vargas Llosa ante la promulgación: “[A] todas luces, constituye una amnistía apenas disfrazada para beneficiar a buen número de personas vinculadas a la dictadura y condenadas o procesadas por crímenes contra los derechos humanos -asesinatos, torturas y desapariciones-, entre ellos al propio ex dictador y su brazo derecho” (Vargas Llosa, 2010).

de espacio público que ampliaría el recorrido iniciado por “El Ojo que Lloro”, que contemplaba la construcción de un museo en el que *Yuyanapaq* encontraría finalmente un espacio de exposición permanente. Así lo señaló el propio Vargas Llosa en varias declaraciones públicas²⁵. Sin embargo, no fue posible su realización. Álvarez-Calderón (2016) afirma haber intercedido, junto a Lerner, por la cesión del terreno ante Luis Ocrospoma, alcalde de Jesús María; sin embargo, de acuerdo a ella, desde la primera reunión se dio cuenta de “que no iba entregar un metro del terreno”.

En la búsqueda del terreno para la edificación y en otras adversidades políticas intervinieron actores muy cercanos a Vargas Llosa: Beatriz Merino, Defensora del Pueblo, y Diana Álvarez-Calderón, Jefa de Recursos Humanos de la Defensoría del Pueblo (Álvarez-Calderón, 2016). Dada su cercanía a Vargas Llosa, Álvarez-Calderón participaría además de manera directa en la primera Comisión de Alto Nivel. Posteriormente, se buscarían otros terrenos en San Miguel sin éxito. Finalmente, Vargas Llosa solicita formalmente un terreno en Miraflores para la edificación del Lugar de la Memoria.²⁶ El 29 de octubre del 2009, por medio del Acuerdo de Concejo N.º 063-2009-MM, el Concejo Distrital de la Municipalidad de Miraflores determina la cesión en uso del terreno de 8000m², correspondiente a la explanta de tratamiento de residuos sólidos para la edificación del entonces Museo de la Memoria.

Asegurado este terreno, el 27 de enero la CAN abre una convocatoria pública para el diseño arquitectónico del Lugar de la Memoria. Tanto en la convocatoria como en las bases, se omite mención alguna a la emblemática muestra de la CVR *Yuyanapaq* (Lerner 2016). Según Lerner, ello se llevó a cabo a pesar de haberse acordado en la Comisión que los postulantes debían visitar previamente la muestra.²⁷ Por otro lado, Álvarez-Calderón (2016) afirma que el concurso arquitectónico se planteó como una estrategia que buscó distanciar al proyecto de los controversiales episodios que lo precedían. Efectivamente, el concurso arquitectónico tuvo una marcada veta internacional como parte de la estrategia de legitimación de la nueva propuesta (Álvarez-Calderón, 2016).²⁸ Este certamen llegó a convocar alrededor de 350 estudios de arquitectura y, el 5 de abril del 2010, el jurado hizo pública su deliberación: la propuesta del estudio arquitectónico peruano Barclay & Crousse era la ganadora.

Podemos notar entonces las tensiones entre dos grupos respecto al sentido que debía tener Lugar de la Memoria: 1) personas cercanas a Vargas Llosa que parecen haber priorizado una muestra distinta a *Yuyanapaq*, por motivos poco claros pero que podrían haber respondido a un intento del Gobierno

25 Ver *El Comercio* (2009).

26 Álvarez-Calderón afirma que la influencia de Vargas Llosa en el sector cultural se pensó como una oportunidad para solicitar el terreno en Miraflores, oportunidad generada a raíz de las críticas que suscitó la negación de autorización municipal a la Cámara Peruana del Libro para realizar la Feria del Libro en el Parque Kennedy. La Feria del Libro de Miraflores reunía anualmente a miles de visitantes en el Parque Kennedy; sin embargo, el 17 de setiembre del 2009, la Municipalidad del distrito deniega a la Cámara Peruana del Libro el permiso para la realización de la feria en esta sede. El alcalde, Manuel Masías, es públicamente criticado por los usuarios de la feria (Útero.pe, 2009).

27 Según Lerner, la omisión fue premeditada pues en el documento original estaba como requisito que los arquitectos que concursaran tenían que visitar *Yuyanapaq*; sin embargo, esto se dejó a cargo de Mariella Pinto y se borró como requisito. Lerner destaca la cercanía de Pinto al entonces presidente Alan García Pérez (Lerner, 2016).

28 El jurado se compuso por Kenneth Frampton (Reino Unido), Rafael Moneo (España), Francesco Dal Co (Italia) además de los arquitectos nacionales Wiley Ludeña y José García Bryce (LUM, 2015:15)

aprista de distanciarse del legado polémico de la CVR, y 2) aquellas que consideraban a la CVR y *Yuyanapaq* como los contenidos incuestionables de contenidos para el Lugar de la Memoria.

3.3. LA TERCERA COMISIÓN DE ALTO NIVEL (DIEGO GARCÍA-SAYÁN)

El 26 de diciembre de 2011 y ya en el Gobierno de Ollanta Humala, se precisaron y ampliaron los objetivos de la Comisión de Alto Nivel y el Lugar de la Memoria, el cual pasó a denominarse *Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social* (Resolución N.º 405-2011-PCM)²⁹. El cambio apuntaba, según sus autores, a “enfaticar la tolerancia y la inclusión social como valores fundamentales y tareas pendientes, consustanciales al proceso de reconciliación nacional e indispensables para erradicar las condiciones que facilitaron la violencia y las graves violaciones de derechos humanos producidas en el Perú a partir de 1980” (PCM, 2011). Nosotros sostenemos que el cambio también puede haberse debido a una estrategia para legitimar el LUM como institución abocada a problemas del presente (cuando la memoria era un tema tan criticado). Se nombró como Presidente a Diego García-Sayán Larrabure; y como integrantes a Monseñor Luis Armando Bambarén Gastelumendi, Pedro Pablo Alayza Tijero, Leopoldo Scheelje Martín, Martín Javier Sota Nadal e Hilaria Supa Huamán.

A pesar de la diversidad ocupacional de los nuevos integrantes, dentro esta nueva CAN destacó un perfil específico: limeño o de larga residencia en Lima, hombre, hispanohablante, con educación superior y de sector socioeconómico alto/medio alto. No es arriesgado afirmar que la inclusión de la parlamentaria Supa, mujer, quechuahablante y dirigente campesina, respondía a la plena conciencia de este desequilibrio representativo. Asimismo, dentro de esta tercera CAN, no hubo mayores vínculos a figuras de centros de investigación social, ni vinculados a la CVR o tradición académica en temas de memoria histórica. El sociólogo Aldo Panfichi (2011) da cuenta de la estrategia identitaria de Humala al asumir el cargo de Presidente de la República. De acuerdo a él, esta radicaría en la continuidad en términos de lineamientos económicos y el establecimiento de alianzas con los grupos de poder involucrados. Así, la elección de integrantes de la CAN puede haber respondido a la cimentación de la imagen del nuevo gobierno. Los mayores logros de esta Comisión fue lograr, en un inicio, el aumento en la contribución presupuestaria del Estado en un 77.4 % y, a finales del gobierno de Humala, la inauguración del LUM.³⁰

3.4. EL ROL DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Desde el inicio del proyecto, el papel de la Cooperación Internacional fue clave no solo para los recursos necesarios sino también para presionar a las entidades del Estado a garantizar sostenibilidad, dada la precariedad de su institucionalidad. Para comenzar, el convenio de MRREE con el PNUD permitió que el proyecto pueda desarrollarse en un marco legal distinto y que no dependa de los pro-

29 También se restituyó el nombre al de Comisión de Alto Nivel (Alan García lo había modificado a Comisión Presidencial de Alto Nivel en 2010).

30 Este porcentaje se ha calculado considerando el aumento de la contribución inicial del Estado de S/. 17'359,084 registrada en el 2010 en relación al presupuesto de S/. 30'802,474 sentado en la Cuarta Verificación de Viabilidad del PIP del año 2015 (PNUD-Perú 2017:26).

cedimientos estatales en cada una de sus etapas³¹. Esto fue de suma importancia porque así no se veía involucrado en los vaivenes políticos a los que se encontraba sujeto. Asimismo, el Documento del Proyecto (PRODOC, 2009) significó un avance en la medida que trazó la temporalidad del proyecto, sus fases de ejecución, así como la constitución de un equipo técnico dirigido por la Dirección Nacional (PNUD-Perú, 2016:23, 24)³².

El acuerdo con el PNUD marcó por momentos el ritmo de ejecución del proyecto. Como se señaló anteriormente, el PNUD se posicionó como ente administrador de los recursos percibidos de Cooperación Internacional; sin embargo, el Ministerio de Relaciones Exteriores continuaba siendo la Unidad Ejecutora del proyecto.³³ Por tanto, si bien los procedimientos de contratación y compra no se regulaban por la Ley de Procedimientos administrativos del Estado, sino por los de PNUD, estos también eran fondos del Estado, por ello, se tuvo que elaborar un Proyecto de Inversión Pública (PIP)³⁴, que implicaba que para incorporar nuevos fondos al proyecto, este tenía que atenerse a los procedimientos administrativos exigidos a todos los PIP contemplados por el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) vigente. Este esquema de trabajo afectó en numerosas oportunidades la conducción del proyecto, ya que el MRREE no se había “apropiado” realmente del mismo. Esta ausencia significó una inversión de tiempo y labores administrativas en el avance de ciertos trámites y decisiones claves. La Cooperación Internacional, a pesar de que no entendía por qué la complejidad y la desidia de la contraparte estatal, apoyó a la Dirección Nacional y el equipo técnico del proyecto para lograr desenredar cada uno de los problemas administrativos que fueron surgiendo.

Desde su nacimiento, el proyecto para la creación del LUM siempre requirió buscar mayor financiamiento y la Cooperación Internacional jugó un papel muy relevante en este aspecto. No solo el gobierno alemán, a través de su agencia de cooperación (GIZ) financió la mayor parte de la construcción del edificio, la Unión Europea también entró como cooperante con dos millones de euros³⁵ destinados a la consolidación de tres componentes específicos: apoyo a la construcción de la infraestructura del Lugar de la Memoria, apoyo al equipamiento, puesta en marcha y funcionamiento del Lugar de la Memoria y la determinación de una constante participación de la sociedad civil en la

31 PNUD-Perú, Carta N° 224-2009/APCI-DE, 2016:3. Para que PNUD pueda administrar los recursos ejecutados a través del proyecto MRREE saca el D.U. N013-2010.

32 En enero del 2010 se concreta una segunda fase en la asistencia técnica del PNUD al proyecto, marcando el inicio del establecimiento de alianzas estratégicas a través del PNUD-Perú con altos funcionarios del Estado, líderes de organizaciones de la sociedad civil y Cooperación Internacional (PNUD-Perú 2016:30). La sociedad suscrita entre MRREE y el PNUD sería reiterada y ampliada en el transcurso del proyecto en dos ocasiones por periodos bianuales (2012-2013 y 2014-2015).

33 Fue directamente transferida al Ministerio de Relaciones Exteriores en calidad de Unidad Ejecutora (PNUD-Perú 2016:24). Se llevó a cabo a través de una primera entrega de un millón de euros destinada a gastos específicos para la construcción del entonces Museo de la Memoria: la construcción del cuerpo central del espacio; salas permanentes y temporales; librería; cafetería; avance de oficinas administrativas; avance de estacionamientos; plaza (explanada) de la memoria (PNUD-Perú 2016:25).

34 El PIP formulado se identifica con el código SNIP 167690 y es aprobado en octubre del 2010 (PNUD-Perú 2016:26).

35 El pedido se concretaría formalmente a través de la Carta N.º 224-2009/APCI-DE emitida el 14 de febrero del 2010. Este documento presentaría un pedido explícito al Jefe de la Delegación de la Unión Europea en el Perú para que se incluyese al proyecto en el marco del presupuesto destinado al “Apoyo al Estado de derecho y Fortalecimiento de la gobernabilidad” de la Estrategia País Perú-UE 2007-2013 (Acuerdo PNUD-UE 2011:3).

elaboración de contenidos; factor clave para el desarrollo de la gestión (Acuerdo PNUD-UE, 2011:2, 9-11). Debe también tomarse en cuenta la contribución económica al proyecto por parte del Reino de Suecia (LUM, 2015:21) y la considerable ampliación en dos millones de euros de la donación del gobierno alemán (resultando en una contribución total de 4 millones de euros al proyecto). Esta ampliación presupuestal fue esencial para la reanudación de la obra de infraestructura.³⁶

4. Antecedentes en la elaboración de los contenidos de la muestra permanente

4.1. EL GUIÓN DE BERNARDO ROCA REY

Tras la renuncia de Vargas Llosa en setiembre del 2010, la presidencia de la CAN fue asumida por el pintor Fernando de Szyszlo. Durante este periodo, se concluye con el primer guión museográfico encargado por Bernardo Roca Rey al antropólogo Raúl Castro y al sociólogo Javier Torres Seoane, entre otros. Resulta pertinente mencionar que en el transcurso del desarrollo del primer guión se optó por no comunicar el proceso de su elaboración a la opinión pública (Castro, 2016). Incluso posteriormente, cuando se presenta el resultado, la autoría es atribuida solo al Comisionado Roca Rey. Esto evidentemente impacta en la legitimación del guión y genera suspicacias respecto a la conducción del proyecto³⁷.

El primer guión planteó una visión general de lo que ya llamaba el "Lugar de la Memoria", además de la muestra permanente. Este trabajo reflejó el deseo de construir un lugar "vivo", según la tendencia internacional de hacer "lugares" y no "museos". También se planteó que el lugar debía tener una agenda cultural, exposiciones temporales, y un Centro de Documentación e Información para promover que las personas utilicen activamente el lugar. Esta concepción se ratificó mediante la Resolución 098-2010-PCM, que cambia el nombre oficial a "Lugar de la Memoria" y estipula que la modificación respondía a la consideración de tendencias museográficas actuales (PCM, 2010:2). A través del cambio de nombre se buscaría perder la rigidez y distanciamiento que el término *museo* podría generar; intentando involucrar a un mayor número y diversidad de visitantes. Estas características del proyecto se conservarían hasta su inauguración.

La propuesta de muestra permanente estaba dividida en tres partes. Estas secciones corresponderían, en teoría, a los tres pisos del edificio. El primero ofrecería un resumen básicamente cronológico del conflicto reducido a treinta hechos "emblemáticos" y alrededor de cincuenta "personas ejemplares" (modelos de personas que lucharon y a veces perdieron la vida defendiendo la paz y la democracia). El segundo, información sobre las instituciones, como la CVR, que hubieran investigado los hechos. En este nivel se representaría *Yuyanapaq* (una versión abreviada o digital) y también dispondría de computadoras, donde los visitantes podrían investigar, por ejemplo, sobre casos individuales de víctimas registrados en el Registro Único de Víctimas (RUV). El tercer nivel daría información sobre otros lugares de memoria, proveería un espacio de reflexión donde se pudieran prender velas y el

36 Ante los organismos de Cooperación, el gobierno peruano se comprometió a exonerar del impuesto general a las ventas que los gastos de construcción implicaron y al pago de comisiones administrativas (Acuerdo PNUD-UE, 2011:3)

37 Ver Chávez, Claudia (2011).

visitante pudiera grabar una reflexión sobre la muestra en video. Además, presentaría obras de arte testimoniales (2011:15-17). La estrategia comunicativa general apuntaría a comunicar seis “unidades básicas de la memoria... ideas claves” o “memes”, siguiendo la teoría de Richard Dawkins (2011:12-14), las cuales que serían:

- “El Perú somos nosotros... sus ciudadanos”.
- “Los ciudadanos fuimos atacados por un grupo extremista”.
- “El Estado, en nuestra defensa, reaccionó con desconcierto, cometiendo abusos y errores”.
- “Fue un tiempo de dolor para todos nosotros”.
- “Los ciudadanos y el Estado, organizados, pudimos derrotar al terrorismo”.
- “Es tiempo de reconocer a nuestras víctimas, y mirar el futuro en una cultura de paz y democracia”.
- “La democracia nos ha dado resultados positivos”.

Lerner renunció poco tiempo después de conocer los detalles de este guión y luego subrayó la importancia de velar por el reflejo de las conclusiones de la CVR en el proyecto museístico (Lerner, 2016). Según refirió, su separación del proyecto fue motivada por constatar que en este guión la violencia apareciera “dividida en dos partes, ‘la noche y el día’, ‘la noche del terror y el día de la liberación’”, teniendo como fondo musical una “cumbia andina” (Lerner, 2016). Es decir, una visión muy poco matizada y simplificada de los años de la violencia política en el país.

Al reducir la narrativa a las seis unidades enumeradas y los términos en que están escritos, efectivamente se propone una visión de la violencia que no es compatible con la mirada de la CVR³⁸. De acuerdo a Lerner, el nuevo guión proponía una versión del pasado más cercana a la “memoria salvadora”; versión que causaría menos controversia con el gobierno de García, cuya reticencia a apoyar una política de memoria había quedado clara. Sin embargo, también es cierto que mirar el detalle de la muestra planteada por el equipo de Roca Rey no lleva a la misma conclusión, pues no escatima en precisiones sobre los crímenes de Estado y el controversial caso de El Frontón. De acuerdo a Raúl Castro, la decisión de Vargas Llosa de quitar *Yuyanapaq*, muestra que Lerner defendía, respondió a su interés en construir un espacio “desde la voz de la sociedad civil, de los ciudadanos” (Castro, 2016). Una narrativa que mostrara que desde un inicio hubo agencia de parte de la sociedad civil que se organizó contra la violencia (2016). Esto no coincidía con el interés de Lerner y un grupo vinculado al IDEHPUCP interesados en construir “desde la voz de las víctimas” basándose primordialmente en *Yuyanapaq* (2016). La preocupación por hacer un lugar “para la ciudadanía” conllevó a la idea de destacar las “personas ejemplares”, frecuentemente individuos que se atrevieron a ejercer cargos públicos y, por ende, muchas veces militantes de partidos políticos. Según Ricardo Caro, esto constituía un aspecto de la violencia invisibilizado por *Yuyanapaq* (citado por Castro, 2016 y Torres, 2016). Para

38 Por ejemplo, los senderistas no serían representados como ciudadanos peruanos, sino desde afuera (meme 2); o enfatizar la responsabilidad de los grupos terroristas en desmedro de la criminalidad del Estado (el meme 3 dice que el Estado solo cometió crímenes “por error”, como se comprueba en la explicación del punto: “el Estado peruano (...)tuvo reacciones confusas (...)algunos miembros de la Policía y de las Fuerzas Armadas (...)se equivocan, cometiendo desapariciones forzadas, torturas y ejecuciones arbitrarias (...)” (13, énfasis nuestro)).

Javier Torres, visiones como la de Lerner, al defender la exposición fotográfica, apostaban por “un tono más contemplativo” (2016).

En conclusión, se revela una dimensión difícil en la gestión del LUM: una representación de la violencia política que satisfaga a los distintos actores interesados. Incluso diferentes intelectuales que están de acuerdo en la necesidad de la memoria histórica como política pública (Lerner y los encargados del primer guión) pueden encontrar diferencias tan grandes entre sus visiones, lo que dificulta el trabajo en común y la creación de alianzas efectivas. Así también se puede ver que los actores que hasta ese momento tenían algún tipo de participación en la construcción de contenidos eran grupos de interés vinculados al trabajo de la CVR o personas allegadas a Vargas Llosa. No se había producido ningún debate público al respecto. Interpretamos, a la luz de la historia ulterior, que esto no permitió, durante esta etapa, que se erigiera una injerencia en el planteamiento de la problemática y el posicionamiento en la agenda pública.

4.2. LOS LINEAMIENTOS DEL LUM Y LA APERTURA A LAS FUERZAS DEL ORDEN

El 13 de marzo del 2012, la CAN, presidida por Diego García-Sayán plasmó los lineamientos institucionales del entonces Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social (LMTIS, 2012). El documento buscó sentar el re-lanzamiento de la misión y visión del proyecto en el inicio del gobierno de Ollanta Humala. La nueva visión plantea que el Lugar albergaría la historia de lo sucedido en el periodo de violencia, iniciado en 1980 a partir de la irrupción del terrorismo. Este sería un espacio de recogimiento, reflexión y análisis de lo que somos y de nuestra historia, convocando a todos, especialmente a los jóvenes que no vivieron esos años. Se comunica la idea del Lugar de la Memoria como un espacio vivo para tratar y enfrentar los problemas así como promover la tolerancia, la democracia y el respeto de los derechos humanos tomando en cuenta la experiencia del Acuerdo Nacional.³⁹

A pesar de que la nueva CAN reconoce y continúa con la construcción del edificio, marca un deslinde del trabajo de contenidos realizado durante el gobierno de García. El guión museográfico Bernardo Roca Rey, ex comisionado para ese entonces, Raúl Castro y Javier Torres Seoane, fue descartado por esta CAN. El motivo no lo podemos comprobar, pero es de suponer que se trataba de un nuevo comienzo para asegurar que el proyecto no tuviera un sesgo por el gobierno anterior. Posteriormente, García-Sayán reconocería el trabajo de Castro y Torres Seoane como un *borrador* de guión museográfico (García-Sayán, 2015).

Un aspecto que sí coincide con la gestión precedente es la exclusión de la muestra *Yuyanapaq* como componente central de la exposición permanente: “El *Informe final* de la CVR, es el documento establecido por la legislación peruana para tratar los efectos del terrorismo. Referente principal pero no el único” (LMTIS, 2012). Esta disposición subraya el explícito desplazamiento de las conclusiones de la CVR como fuente central para la narración museográfica. El grupo de apoyos y referentes que, sumado al trabajo de la CVR, contemplan los lineamientos para la museografía corresponde a “[I]

39 Instaurado el 22 de julio del 2002, el Acuerdo Nacional (AN) responde a un conjunto políticas de Estado suscritas por las principales fuerzas políticas, económicas y de la sociedad civil. El AN trabaja sobre cuatro líneas de acción: 1) democracia y Estado de Derecho, 2) desarrollo con equidad y justicia social, 3) promoción de la competitividad del país, 4) afirmación de un estado eficiente, transparente y descentralizado (Acuerdo Nacional, 2002).

as propuestas e iniciativas de todos los actores sociales identificados con la democracia" (LMTIS, 2012), tales como:

- El Acuerdo Nacional
- Asociaciones de víctimas
- Organizaciones defensoras de los Derechos Humanos
- Representantes del Estado
- Representantes de las Fuerzas Armadas, Policía Nacional
- Gremios, Académicos, Artistas, etc.
- (LMTIS, 2012)

Dentro de los actores e instituciones considerados, resalta una abierta aproximación a representantes de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional. La inclinación por evitar el conflicto con estas instituciones se expresaría en una determinación dentro de la misma sección: "[El Lugar de la Memoria] evitará equiparar las acciones de las Fuerzas Armadas o de la Policía con la de los grupos terroristas" (LMTIS, 2012:1). Tal comparación, según evidenció Gustavo Gorriti, había motivado muchas reticencias hacia la CVR entre sectores de las Fuerzas Armadas: "Uno de los argumentos esgrimidos con el argumento repetitivo que todo esfuerzo de propaganda implica, es que el informe de la CVR, ofendía, agraviaba, mancillaba, maculaba a las Fuerzas Armadas. Que las ponía en el mismo nivel que el senderismo. Que las atacaba en lugar de agradecerles corporativamente por habernos defendido" (2003:28). Además, dentro de la sección de "actores" contemplados por los lineamientos de exhibición se menciona la necesidad de destacar "soldados y policías asesinados o los que cumplieron un destacado papel en positivo" (LMTIS, 2012:2); y en la primera página se dice que "[s]e solicitará, también, el apoyo de los museos creados por la Fuerza Armada y la Policía Nacional" (LMTIS 2012:1); esto significa un acercamiento a los integrantes de asociaciones de víctimas integrantes de estas instituciones.

No obstante, ante la diversidad de actores involucrados, la CAN buscó comunicar una elaboración discursiva desde la neutralidad: "El propósito es contar una historia con sobriedad y objetividad a través de imágenes, testimonios breves (con medios audiovisuales modernos e interactivos) y algunos objetos que den cuenta de lo que ocurrió y sin recurrir a largas explicaciones ni a calificaciones innecesarias" (LMTIS, 2012:1). Es fundamental reparar en cómo los términos "sobriedad" y "calificaciones innecesarias" pretenden transmitir un tono de neutralidad y conciliación.

En un sentido más amplio y abarcador, los lineamientos de exhibición orientan la narrativa hacia "las evidencias del horror", pero dando una "visión... de un país que derrotó a SL y al MRTA y busca avanzar en una perspectiva de tolerancia e inclusión con una visión de desarrollo integral" (LMTIS, 2012:1). Así, se remite a la imagen del "país" para conciliar la diversidad de actores involucrados alrededor de la "derrota" de Sendero Luminoso y el MRTA como fin último.

En cuanto a la muestra permanente, se establece una revisión cronológica de los acontecimientos, condiciones y procesos del periodo de violencia en el país (LMTIS, 2012:1). De acuerdo a ello, se determina que las fases del periodo se definirán en dos ejes: las estrategias subversivas y las variaciones en la estrategia anti-subversiva (*Ibid.*:1). El relato museográfico partiría por comprender a

Sendero Luminoso “como factor desencadenante y recurrente promotor de la violencia” (*Ibíd.*: 2012). El rol de “recurrente promotor de la violencia” que el Estado ejerció como parte de una estrategia anti-subversiva no es mencionado por los lineamientos de exhibición. La no mención de las violaciones sistemáticas plasmadas en políticas de Estado o las judicializaciones pendientes a miembros de las Fuerzas Armadas evidencia el acercamiento institucional pretendido. Se evita, de esta manera, cualquier tema que pudiera resultar demasiado contencioso para las Fuerzas Armadas.

Así, ante los pendientes dejados por la CVR, la CAN traza un primer precedente de acercamiento hacia las Fuerzas Armadas. Es importante considerar que los lineamientos se plantean en el gobierno de Ollanta Humala, quien estuvo a cargo de una base contrasubversiva en 1991. Interpretamos que, además de la necesidad justificable reivindicar a sus víctimas y reconocer lo que sí aportaron a la pacificación, la aproximación a las Fuerzas Armadas a través de documentos como este era crucial para asegurar la subsistencia del proyecto. Volveremos sobre este tema para determinar qué impacto tuvo sobre la política en secciones siguientes.

4.3. LOS “ONCE TEMAS” CONVENIDOS Y EL ESQUEMA DEL SEGUNDO GUIÓN

En noviembre del 2012, la CAN contrató a Miguel Rubio, Director de Teatro del Grupo *Yuyachkani* y le encargó diseñar la muestra permanente del Lugar de la Memoria.⁴⁰ Para finales de febrero del 2013, Rubio y la CAN habían logrado establecer un “Cuadro de temas” del LUM, el mismo que fue aprobado finalmente por la Comisión como “Esquema de Guión Museográfico” en junio del 2013. Los once temas de este esquema aprobado eran los siguientes: a) ofrenda, b) origen de la violencia, c) la violencia golpea a todos los peruanos, d) desaparecidos, e) en memoria de las víctimas de las fuerzas armadas y policiales, f) rostros y voces de las víctimas/desplazados, g) la comunidad universitaria en la encrucijada, h) periodistas y medios de comunicación, i) derrota del terrorismo, j) *Yuyanapaq* y la CVR, y k) buscando la esperanza.

Asimismo, se definieron cuatro componentes del LUM: a) una línea de tiempo que registrara los acontecimientos claves en el Perú, entre 1980 al 2000, b) un espacio de documentación y archivo digital (para los que se recurrirá a diversas fuentes: artistas, artesanos, el archivo de la CVR, acervos de testimonios del Consejo de reparaciones, así como a los archivos de los medios de comunicación), c) el museo propiamente dicho, con un área permanente y otra de espacios temporales y d) el auditorio multiusos que podrá ser utilizado para reuniones, seminarios, obras de teatro, películas, recitales, ciclos de documentales, entre otros.

Tanto los lineamientos como el esquema de los once temas, se convirtieron en documentos claves para la construcción del nuevo guión. Estos temas, sin duda, se trataban de “títulos sin contenido”.

40 Se le encargaron las siguientes tareas: i) iniciar el proceso de investigación del proyecto de contenidos y guión museográfico del LMTIS, que permitiría: confirmar contenidos, confirmar la factibilidad de los mismos y confirmar ubicación y área que ocuparía cada instalación en los espacios del Lugar, ii) investigar sobre las técnicas y accesorios necesarios para la ejecución de los contenidos y guión museográfico, iii) diseñar el plan inicial de las exposiciones temporales, nacionales y/o internacionales, con las que se inauguraría el LUM y, finalmente, iv) diseñar los criterios para el acopio de los objetos exhibibles y promover donaciones de los mismos (Términos de Referencia, 2012:1).

La gestión del LUM en el periodo de Ledgard iba a decidir que estos debían ser trabajados desde una propuesta conceptual coherente que recogería la expectativa de los grupos de interés.⁴¹

Este documento significó un reto y, al mismo tiempo, una posibilidad, desde el punto de vista del equipo liderado por Ledgard y de los grupos de interés en la memoria, pues en él figuran temas importantes como las desapariciones forzadas. Por otro lado, los temas reflejaban una tendencia a acomodar los intereses de las fuerzas del orden, o por lo menos menguar el sentido crítico al Lugar. Ejemplo de ello fue designar que la muestra tendría un espacio conmemorativo específico para el sacrificio de los miembros de las fuerzas del orden, o al nombrar la estrategia contrasubversiva “derrota de la violencia” que sugiere que la violencia fue cometida solamente por los subversivos. O la sugerencia de una narrativa de triunfo y superación (al comenzar con un claro “origen” (léase, la subversión y no sus causas sociales de larga duración), contar con palabras como “derrota” como si la pacificación fuera un hecho consumado, y terminar con una sección sobre la “esperanza”). Esto chocaría con los intereses expresados en el proceso participativo de varios grupos consultados, que insistirían que el LUM debería incomodar y promover la reflexión crítica.

5. Los retos de la nueva Dirección Nacional del LUM (agosto del 2013)

Desde 1 de julio del 2013, el Ministerio de Relaciones Exteriores nombró como Directora Nacional del Proyecto a Denise Ledgard, abogada especialista en Políticas Públicas y Derechos Humanos en reemplazo de Fernando Carvallo. Al recibir el encargo, se decidió dar continuidad a lo avanzado en la ejecución de la obra de construcción (con algunos cambios para dar mayor viabilidad) y se siguió el esquema de temas para el guión. Sin embargo, no existía claridad sobre el presupuesto disponible para la museografía, ni para la finalización de la construcción. Para esa fecha no se había contratado a nadie excepto a la Directora Técnica del Proyecto (quien renunciaría al mes siguiente), la asistente administrativa y los ingenieros encargados de la obra de construcción (LMTIS, 2013:4).

A partir de julio se sostuvieron varias reuniones con el equipo profesional constituido para la implementación museográfica dirigido por Miguel Rubio (equipo que fue, posteriormente, reforzado con algunas personas involucradas en el Museo Itinerante Arte por la Memoria e iniciativas similares). Se decidió contratar nuevamente a Miguel Rubio para la revisión, socialización, validación e implementación de los contenidos del espacio de memoria (TDR, 2013:2). Además, se contrató a Juan Carlos Burga, arquitecto con maestría en museología que recientemente había sido encargado de la museografía de la renovada muestra permanente del Museo de Arte de Lima (MALI). Burga contribuiría al planteamiento conceptual o anteproyecto y al desarrollo museográfico.⁴²

Por otro lado, se sostuvieron reuniones con algunas entidades del Estado con el fin de recoger criterios, conseguir respaldo y trabajar de manera conjunta en la definición del contenido y funcionamiento del Lugar de la Memoria. Asimismo, el Presidente de la CAN y la nueva directora sostuvieron reuniones de trabajo con la Ministra de Educación, sus viceministros y directores del Ministerio de Educación (Minedu), con quienes se acordó incorporar el LUM en la currícula escolar e incluir tra-

41 El proceso participativo, posteriormente, se convierte en una herramienta fundamental de negociación para dilucidar cómo se trabajaría el contenido de estos títulos.

42 Los contratos de Burga y Rubio regían desde el 1 de agosto hasta diciembre del 2013.

bajos de estudiantes en las exhibiciones temporales del museo (LMTIS, 2013:4)⁴³. Ello nunca se concretó lo que, en nuestra opinión, expresa una especie de neutralidad o indiferencia a lo que significaba o significaría el proyecto LUM para esta institución.

Uno de los aspectos más importantes para la nueva dirección era establecer lazos y construir una relación con grupos de interés importantes que eran el legado de la CVR, las ONG y distintos actores que impulsaron los movimientos de memoria en el país. De esta manera, se buscó mayor legitimidad y posicionar al LUM en la agenda nacional. Teniendo ello en cuenta, se participó en el evento por el aniversario de los 10 años de la entrega del Informe de la CVR en la Plaza San Martín; ocasión para la cual se produjeron materiales y recogieron opiniones de los ciudadanos (LMTIS, 2013). También se organizaron varias reuniones con algunos interlocutores involucrados en temas de memoria, como los del Museo Itinerante Arte por la Memoria, la Municipalidad de Lima, el movimiento ciudadano Para Que No Se Repita (PQNR), investigadores, entre otros.

Además, con el objetivo de reforzar la solicitud para que *Yuyanapaq* se mantenga en el Museo de la Nación como exposición permanente, se cursó una carta, con fecha 7 de agosto, dirigida a la entonces Ministra de Cultura, Diana Álvarez-Calderón. El pedido fue aceptado por la Ministra de Cultura a través de la renovación del Convenio por 10 años con la Defensoría del Pueblo (Álvarez-Calderón, 2016). No hacerlo podría haber significado dejar sin espacio a la muestra y eso era algo que ni el Presidente de la CAN ni la Directora Nacional querían que sucediese.

El informe de gestión recibido de la Dirección anterior hacía referencia casi en exclusividad, a la construcción del edificio y sus contingencias, así como a los problemas de financiamiento para terminar el proyecto. No existía claridad sobre el contenido de la muestra ni de los espacios físicos en el LUM; tampoco un marco conceptual que pueda delinear el camino que se debía seguir; solo los lineamientos y los 11 temas. La red construida con actores externos era casi inexistente, con la excepción de la Cooperación Internacional.

Como mencionamos anteriormente, la situación descrita concuerda con postulados teóricos que llaman la atención sobre la elaboración de políticas públicas como no-lineal y sujetas a distintos aspectos circunstanciales (Lindblom, 1991:13) y la relevancia del resultado y del proceso en la concreción de la política (Meny y Thoennig, 1992:35). En el caso del LUM, veremos cómo carencias estructurales en el diseño y la planificación del edificio afectaron la política. Asimismo, en esta dimensión se ponen en evidencia factores relativos a la falta de apropiación del proyecto por parte del Estado.

5.1. LOS RETOS DE LA CONSTRUCCIÓN DEL EDIFICIO

A pesar de lo expresado en pronunciamientos públicos⁴⁴, las obras de construcción del edificio inician recién en julio del 2011. Para ese entonces, la constructora ALTESA había ganado la licitación y firmado el contrato de construcción (PNUD-Perú, 2016:30). Sin embargo, desde un inicio se presentaron complicaciones.

43 El Minedu quedó en revisar la propuesta de contenido del guión e identificar áreas donde puedan participar directamente.

44 En el discurso pronunciado en la ceremonia de la primera piedra del LUM, el entonces presidente García (2011) afirmó esperar que antes de julio del 2011 se culminaran las obras de construcción.

Las deficiencias del estudio de suelos generaron considerables retrasos en la construcción del edificio y elevaron los costos inicialmente presupuestados (PNUD-Perú, 2016:32-33). A raíz de estas complicaciones, la construcción de la infraestructura se vio paralizada. Las obras no podrían reanudarse hasta la reestructuración presupuestal que incrementó el financiamiento del Estado en un significativo porcentaje (61.56 %) (Primera verificación, 2012:1). De acuerdo a lo expuesto en la sección 3.4., ello también sería posible gracias a la captación de fondos no reembolsables de la Unión Europea, Cooperación Sueca y la ampliación de la donación del gobierno alemán en dos millones de euros (PNUD-Perú, 2016:31).

A pesar de los problemas geológicos mencionados, la gestión del proyecto tuvo que afrontar contingencias legales con Altesa, la empresa encargada de la construcción de la obra; y Proyecta Ingenieros SAC; constructora designada para su supervisión. Esta contingencia fue muy importante ya que afectó tiempos, presupuesto e incluso, ya en la gestión de Ledgard, impactó la relación con las oficinas administrativas y legales del MRREE. Al asumir Ledgard la dirección nacional en julio del 2013, la construcción y equipamiento del LUM se encontraban en un avance del 84.13 %: el casco estaba terminado y los acabados en un 60 % aproximadamente (LMTIS, 2013:3). El pago de la supervisión arquitectónica y de construcción de la obra solo se había presupuestado hasta octubre de ese año. Además, ya se habían presentado los problemas legales con Altesa y los supervisores Proyecta Ingenieros. En vista de esta situación, la obra venía siendo ejecutada directamente por un equipo de supervisores de obra dirigidos por el ingeniero Oswaldo Inocente (PNUD-Perú, 2016:33).

Asimismo, estos conflictos evidenciaron las dificultades que la adscripción al MRREE presentó, en relación con la personería jurídica y su rol de unidad ejecutora a cargo del PIP LUM. Este hecho desencadena fricciones entre la Dirección Nacional asumida por Ledgard y la Oficina de Gestión Administrativa (OGA) de MRREE⁴⁵. El 12 de febrero del 2015, el arbitraje resulta en un laudo favorable para el proyecto y el Estado (PNUD-Perú, 2016:46). Sin embargo, este conflicto legal había significado un esfuerzo sustancial de gestión administrativa.⁴⁶

45 Ante la exigencia de un arbitraje por ambos conflictos, el Ministerio resuelve asumir solo 50 % del monto. Ello desencadenó varios retrasos al pago de los árbitros y gestiones de alta complejidad con el PNUD para poder cubrir el otro 50% adjudicado al proyecto. Finalmente, el equipo técnico resolvió con la Oficina General de Administración (OGA) la habilitación de una cuenta en el Ministerio para afrontar este tipo de gastos. Esta permitía la devolución del primer pago realizado inicialmente a cuenta de recursos de contingencia provistos por la Unión Europea (LUM, 2014:5).

46 A raíz de deficiencias en el trabajo de supervisión de la obra de construcción, el proyecto resolvió la suspensión del contrato de Proyecta Ingenieros e incorporar a un grupo de especialistas que continuase con esta labor (PNUD-Perú, 2016:33). En vista de la suspensión del contrato, la empresa supervisora Proyecta exigió al proyecto y MRREE la suma de US\$ 78,149.73, correspondiente a la liquidación de la supervisión de obra e intereses (LUM, 2014). A esto se le sumó la demanda del pago de las comisiones cobradas por el Banco en sucesivas renovaciones de cartas-fianzas a la empresa (LUM, 2014:3). Es importante mencionar que, desde diciembre del 2012, el Proyecto había ya recomendado a la Procuraduría del ministerio el inicio de un proceso de arbitraje por incumplimiento de contrato y las deficiencias en el trabajo de supervisión (LMTIS 2013:4; PNUD-Perú, 2016:34). A la fecha, el proceso legal llevado con Proyecta Ingenieros SAC sigue en curso (PNUD-Perú, 2016:34).

Existieron, además, otras contingencias alrededor de la construcción del edificio; por ejemplo, el diseño y financiamiento del acceso peatonal.⁴⁷ Cuando Ledgard asume la Dirección, su predecesor había estado negociando con el mega-proyecto comercial e inmobiliario en el ex-Cuartel San Martín, de Urbi Innovación Urbana y de Graña y Montero (desde hacía más de un año), que había afectado un área de terreno del LUM al recortarlo en unos 500m² por la bajada a la Costa Verde. Supuestamente Urbi y Graña y Montero cubrirían el costo de la modificación del acceso peatonal del LUM, para el cual el proyecto no contaba con presupuesto. Sin embargo, este compromiso no se cumplió.⁴⁸

Un indicador clave de la complejidad del proceso de construcción del edificio se expresa en las diez adendas del contrato original y los veinte contratos complementarios correspondientes a los acabados de la obra (PNUD-Perú, 2016:33). A pesar de las complicaciones técnicas, burocrático-administrativas y legales, a inicios de junio del 2014 el auditorio LUM fue inaugurado como parte de una primera fase de operatividad de las instalaciones. Para este entonces, la infraestructura del edificio se encontraba parcialmente concluida; sin embargo, el acceso estaba cerrado por unas obras de Empresa Municipal Administradora de Peaje de Lima (Emape) y no se habían terminado los acabados. Tampoco se había pasado a la fase de la implementación museográfica.

5.2. LOS RETOS DEL FINANCIAMIENTO, EL PROYECTO DE INVERSIÓN PÚBLICA Y LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Como el Proyecto LUM operó de acuerdo a la ejecución de dos fuentes de financiamiento, de la Cooperación internacional y del Estado, se presentaron algunos obstáculos. Por un lado, el proyecto de inversión pública (PIP) del LUM estaba en el marco de regulaciones estatales adscrito al Ministerio de Relaciones Exteriores; mientras que el presupuesto de la Cooperación Internacional (PNUD, GIZ, UE, Cooperación Sueca) estaba en el marco normativo que el proyecto PNUD contempla dentro del rol de Asistencia Técnica (PNUD-Perú, 2016:10). Esto estaba recogido en el convenio de administración de recursos ejecutados a través del proyecto. De acuerdo a estas condiciones, para agosto del 2013, se contaba con el siguiente presupuesto (Tabla 1):

Tabla 1.
Presupuesto de agosto 2013 del proyecto LUM

ACTIVIDADES	MONTO DISPONIBLE EN SOLES
OBRA	6 948 463.15
MUSEOGRAFÍA	1 000 000.00
TOTAL DISPONIBLE	7,948,463.15

(Fuente: LMTIS 2013:3)

47 Respecto a ello, Denise Ledgard declararía a la Revista Ideele en octubre del 2013: "Se ha avanzado en un 85 %. Pero tenemos dos grandes obstáculos. Uno es que aún no hay acceso peatonal. Si no solucionamos eso, tendríamos un Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión en el cual ni siquiera te vas a poder incluir a pie, porque no puedes entrar caminando. Por ahora solo se puede llegar en carro. Eso es un contrasentido" (Ledgard, 2013).

48 El acceso peatonal finalmente se solucionó con el apoyo de la Municipalidad de Miraflores, al encontrar la posibilidad de hacer la rampa al lado del estadio Manuel Bonilla, luego de quitar el talud adyacente a la pared. Esto fue financiado por el Proyecto gracias a un financiamiento adicional de la cooperación alemana (GIZ) (LUM 2014:18).

Sin embargo, quedaban algunas actividades pendientes que no estaban cubiertas por dicho presupuesto. En el caso de la construcción, como mencionamos en el punto anterior, para agosto del 2013 no se contemplaba el acceso peatonal por la avenida del Ejército. Ello incluía el reforzamiento de los taludes que permitirían construir la rampa, la vereda de acceso y el muro que la soportaría (LMTIS, 2013:4, PNUD-Perú, 2016:33).⁴⁹ En esta situación, el equipo técnico tuvo que enfrentar la solicitud de fondos adicionales ateniéndose a los marcos normativos del Estado y a las particularidades programáticas de la Cooperación Internacional. La doble exigencia para la solicitud y ejecución presentaría una ralentización significativa en los procedimientos burocrático-administrativos necesarios. Esto se sumaría a un alto nivel de alternancia del personal, especialmente de las personas a cargo de la dirección técnica.⁵⁰

Para la nueva gestión al frente del proyecto, fue necesario conseguir financiamiento adicional de la Cooperación Internacional. Esta tarea era un imperativo en vista de que el Estado no aportaría más hasta la tercera modificación presupuestal del PIP de diciembre del 2014. Ello afectaría muchas de las proyecciones presupuestales en materia de desarrollo e implementación de la museografía, así como el equipamiento administrativo. Este no solo correspondía al monto correspondiente a supervisores de obra, sino también al equipo mínimo para llevar adelante las distintas partes del proyecto integralmente.

Estos problemas en la construcción de LUM tuvieron impacto en otras áreas. Por ejemplo, la museografía tuvo que ser calculada de manera aproximada, a partir del metraje de áreas de las salas de exhibición y proyectos que se incluirían. Este estimado determinó la suma de 864 200 dólares americanos (equivalente a S/.2 419 760),⁵¹ monto al cual se añadió el costo de la iluminación de las exposiciones, estimado en 172 840 dólares americanos (equivalente a S/.483 952). La suma total asciende a 1 037 040 dólares americanos (equivalente a S/.2 903 712 (dos millones novecientos tres mil setecientos doce soles) (LUM, 2014:5).

Más adelante, cuando se definió la museografía, se tuvo que hacer las incorporaciones al PIP y ampliaciones presupuestarias para incluir el dinero adicional otorgado por el Estado y la Cooperación,⁵² lo cual fue sumamente complicado y se tuvo que pasar por adendas al proyecto (PNUD-Perú, 2016:33). Tampoco puede dejar de contemplarse el hecho que el PIP formulado para el proyecto pasara por cuatro verificaciones de viabilidad. Las dos primeras referidas al aumento presupuestal por aporte del Estado y la tercera verificación corresponde a la incorporación del presupuesto para la museografía; no contemplado hasta ese entonces. Asimismo, esta tercera verificación respondió a gastos adicionales en la construcción de un acceso peatonal, reforzamiento del talud y equipamiento administrativo (LUM, 2014:2), y la cuarta a la incorporación del Ministerio de Cultura como Unidad coejecutora (PNUD-Perú, 2016:26).

49 Se estimaba que el costo del reforzamiento de taludes y de la construcción del acceso peatonal era de S/. 981 236.50. Adicionalmente, se tendría que ampliar el plazo de los contratos de los supervisores, tanto de obra como arquitectónica, hasta el mes de diciembre. A ello se suma la necesidad de tener un fondo para contingencias, con lo cual el monto adicional requerido fue de S/.1 237 972 (LMTIS, 2013:3).

50 Entre el 2013 y el 2015 las personas a cargo de la dirección técnica del proyecto se mantuvieron solo entre 5 y 7 meses (LUM, 2015:46).

51 Se considera el tipo de cambio de ese entonces (S/.2.80 por dólar).

52 Es esencial considerar que el proyecto contaba con S/.1 000 000 de los fondos provenientes de la Unión Europea para la conformación de salas (Acuerdo PNUD-UE 2012:4). Sin embargo, eran aproximadamente S/.1 903 712 adicionales los que se necesitaban para concluir con la museografía.

5.3. EL INICIO DEL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE CONTENIDOS: EL GUIÓN DE MIGUEL RUBIO (AGOSTO 2013 A FEBRERO 2014)

Miguel Rubio y Karen Bernedo ésta última subcontratada por el primero) produjeron el segundo guión museográfico. Concebido como una “experiencia sensorial e informativa”, el guión museográfico elaborado por Rubio y Bernedo adoptaba el concepto de “memoria en construcción” como componente transversal de la propuesta (2013:3). Ello buscaba que el Lugar convocara de manera pedagógica y afectiva a los visitantes a participar del ejercicio de la memoria. Lo planteado por este guión suscitaría debates y comentarios críticos que llevaron a su descarte y la elaboración de una nueva propuesta.

De acuerdo a este guión, el espacio introductorio presentaría material audiovisual del periodo, textos alusivos a la “memoria en construcción”, además de información relativa a la misión e historia del Lugar. Tras este espacio inicial, el recorrido continuaría con una sala cerrada de “Ofrenda”, donde se exhibiría una ruma de prendas alusivas a las de las víctimas del conflicto para subrayar la intensa carga simbólica de las reminiscencias materiales de los afectados (Rubio y Bernedo, 2014:15).

En el siguiente espacio, “Orígenes de la violencia”, se colocaría una banca para los visitantes ante una gran estructura metálica semicircular compuesta por 21 monitores con material de archivo de los medios comunicación, buscando captar el ambiente del contexto en que se originó la violencia. Luego, “Rostros y voces de las víctimas” contemplaría la integración del Registro Único de Víctimas a la muestra permanente mediante la disposición de módulos de búsqueda digital. El objetivo principal de esta sección radicaría en representar la diversidad de sectores de la sociedad que experimentaron la violencia. La sección contigua, “La violencia golpea a los peruanos”, presentaría una estructura oval compuesta por 12 vitrinas, donde cada una contendría material de archivo y objetos que, sucesivamente, presentarían a los visitantes la ideología subversiva, así como informaría de distintos episodios que marcaron el conflicto. La sección siguiente, “Entre dos fuegos: Arte y testimonio”, una vitrina expondría obras de arte que compartiesen la tematización del conflicto y fueran elaboradas por individuos afectados por la violencia, con el fin de evidenciar el potencial de la producción artística como bastión de “resistencia al olvido”.

La siguiente sección, “Desaparecidos”, presentaría una instalación a partir de ritos andinos para velar a los desaparecidos. Dispondría una mesa central que, ante la ausencia del cuerpo, yacerían las prendas de la persona. Alrededor de la mesa, se colocarían ofrendas rituales (flores, velas, frutas, hojas de coca, entre otros). Como parte de una dinámica participativa, se dispondrían bancas de madera que “permiten al visitante acompañar la espera y escuchar testimonios de los familiares como susurros en el espacio” (Rubio y Bernedo, 2014:47). La siguiente sala, “Memoria por desclasificar”, añadida a los once temas, haría énfasis en los casos pendientes de esclarecimiento y reparación en el presente. El montaje de esta sección presentaría un pasadizo de oxidados anaqueles, repleto de cajas codificadas. Esta instalación buscaría transmitir el olvido de las instituciones responsables y la indiferencia social ante las dimensiones del acervo documentario.

“Mapa de la violencia” sería el espacio introductorio al segundo piso de exposición y, a través de una infografía cartográfica, expondría las zonas más afectadas por la violencia. Después, en “Desplazamiento forzado” se buscaría una articulación entre instalaciones, soportes audiovisuales y fotográficos que generarían una vívida experiencia sensorial y, a través de ella, aproximar a los visitantes a las condiciones que el desplazamiento implicaba. En este sentido, una de las instalaciones de este espacio estaría compuesta por objetos como esteras, canastas, bolsas y maletas dispuestas en el

suelo. Una gran fotografía de un grupo de desplazados en la difícil y precaria migración hacia un lugar propicio para asentarse, se exhibiría en la pared principal de esta sala. Asimismo, en el centro de la sala se dispondrían hileras de asientos de un bus interprovincial. Habría un espacio llamado la “Comunidad educativa en jaque”, que abordaría el abandono del ámbito educativo y el lugar que ocupó como bastión de adoctrinamiento senderista. Al igual que la sala que le precede, esta se apoyaría sobre diversos soportes materiales para remitir a la experiencia de un escenario histórico relevante. Carpetas, libretas de notas, útiles escolares, serían de objetos sugeridos para la ambientación de un aula rural. Tanto en el respaldar de los asientos de bus como en los pupitres distribuidos en la sala, se insertarían recursos audiovisuales.

El siguiente espacio, “La derrota del senderismo”, daría cuenta de los factores que determinaron una victoria sobre Sendero Luminoso por parte de agentes del Estado y la sociedad civil: cambios en la estrategia contrasubversiva y movilizaciones de la ciudadanía. La cronología, sustentada por soportes predominantemente fotográficos, desembocaría en el inicio del gobierno de transición democrática y la recuperación de la democracia. La penúltima sala “CVR - *Yuyanapaq* / Lugares de Memoria en el Perú” nos introduciría al marco temporal que propició el surgimiento de la CVR y el reconocimiento de iniciativas de memoria histórica en el país. Una fotografía de “El ojo que llora” sería la imagen emblemática de los “espacios de memoria”. Mediante la disposición de módulos interactivos, se permitiría a los visitantes explorar otros espacios de memoria que existían en el Perú. La última sala sería “Buscando la esperanza”, que presentaba “desafíos a futuro para un proyecto nacional que aporte en la construcción de una sociedad justa y solidaria” (Rubio y Bernedo, 2014:64). Este espacio presentaba el Acuerdo Nacional, como pedía la CAN, e iniciativas civiles; también daba información en folletos y publicaciones. Era un espacio amoblado para invitar a la reflexión.

Posteriormente, Rubio comentó lo engorroso de trabajar con el “mandato” de la CAN “de contar la historia desde la ‘derrota del terrorismo’” porque fue como “una camisa de fuerza” (Rubio, 2015:4). Cuenta también que siempre abogó por que la muestra fuera diseñada “en estrecha coordinación con los familiares afectados” y en “un proceso participativo que implique su discusión con diferentes sectores de la sociedad” (*Ibid.*:3), cosa que no sucedió hasta la gestión de Ledgard. Cuando se realizó este proceso participativo, como veremos más adelante, se llegó a la conclusión de que este segundo guión no funcionaba para muchos de los consultados y que necesitaba ser replanteado. Esto fue analizado y sugerido por Ponciano del Pino y José Carlos Agüero, quienes llevaron adelante el proceso participativo y elaboraron el marco conceptual de lo que sería la muestra permanente del LUM. En un primer momento se intentó cambiar algunas partes y finalmente se convocó a un equipo curatorial interdisciplinario que decidió rehacer el guión, y no simplemente “parcharlo”, basándose en los resultados del proceso participativo y del marco conceptual.⁵³

Vale mencionar que este desenlace significó cierto distanciamiento entre el sector representado por Rubio y Bernedo, y la nueva gestión nacional del LUM. Claramente, la construcción y posterior descarte de este segundo guión es una muestra más de cuánto cuesta hacer una política pública de memoria, no solamente por la naturaleza del proceso histórico que va a ser representado, sino por la estructura administrativa interna del LUM, con la división jerárquica entre la CAN y los encargados de la curaduría, y por la necesidad de que la muestra convoque a actores polarizados.

53 Para discusión sobre las razones de esta decisión, ver el inicio del apartado 6.2.

5.4. PROBLEMAS DEL POSICIONAMIENTO EN LA AGENDA PÚBLICA

En suma, la nueva dirección, objeto principal de este estudio, no solamente enfrenta el reto de construir y reconstruir los contenidos de la muestra, sino problemas de orden administrativo, presupuestario, técnico y una falta de respaldo político. No solo se tenían que enfrentar retos relacionados al contexto de polarización y/o desinterés en el que se desarrolla el contenido del LUM, sino también a una gestión que no contaba con información actualizada y sistematizada, presupuesto completo ni equipo establecido. Se intenta construir sobre lo avanzado, sin contar con una fuente de información y claridad respecto a las metas. En este sentido resulta pertinente volver los postulados de Meny y Thoennig (1992: 104): “el proceso de una política es el complemento indisoluble de su sustancia: el proceso y contenido constituyen las dos caras de una misma realidad”.

Entonces, el problema va más allá de la decisión política, pues el tiempo y las circunstancias son factores de estructuración de acciones, tanto de las gubernamentales como de las no-gubernamentales (Meny y Thoennig, 1992:104). Podemos concluir que un factor que caracterizaba la situación del proyecto al comenzar la gestión de Ledgard fue el marco de indiferencia hacia el tema: el LUM no era un tema vigente, no había sido mencionado como prioridad del gobierno ni formaba parte de una política de memoria nacional. Por ende, resultaba difícil su incorporación en la agenda pública. Sabemos que lo que caracteriza a la agenda es el grado de consenso o al contrario, de conflicto (Meny y Thoennig, 1992:115). “Contar con un espacio de memoria” no entraba en una agenda cuyo acceso no era libre ni neutro. Un signo de esto se puede reconocer en nuestro recuento de las gestiones para el financiamiento y respaldo legal; podemos concluir que el Ministerio de Relaciones Exteriores no consideraba suyo el proyecto ya que no se trataba de un tema relacionado con su misión institucional.

No obstante, los que estaban interesados en el LUM eran grupos polarizados, no solo por la naturaleza del tema sino por la historia de esta política. Algunas ONG de Derechos Humanos, asociaciones de víctimas de la violencia y académicos vinculados a la CVR se encontraban de acuerdo con la idea de contar con un Lugar de la Memoria; sin embargo, la mayoría de ellos (ya sea desde el entorno de la CVR (Lerner) o de artistas (Rubio y Bernedo) sentían escepticismo o criticaban esta iniciativa por motivos que iban desde su ubicación en Miraflores hasta la salida de *Yuyanapaq* o el descarte del segundo guión. Las organizaciones no gubernamentales y de víctimas eran antagónicas a él, especialmente desde la renuncia de Salomón Lerner porque aducían que el trabajo de construcción de contenidos no había tenido suficiente visibilidad ni había buscado establecer relaciones de cooperación. Por otro lado, destaca también un periodo de desvinculación de miembros del Movimiento de Derechos Humanos al proyecto.⁵⁴

54 Estos aspectos se pueden ver expresados en las relatorías de las reuniones del proceso participativo para la construcción de contenidos con miembros del Movimiento de Derechos Humanos en Lima (LUM, 2014:156). Respecto a la falta de visibilidad del trabajo, intervenciones como la de Gabriel Salazar, antes involucrado al proyecto, admiten que mucho del trabajo que el equipo del proyecto hizo interior del país “no se vio” (LUM, 2014:161). Es decir, no se comunicó a la población, creando así una institucionalidad cerrada. Por otro lado, destaca también lo declarado por Germán Vargas de “Paz y Esperanza”, quien hace referencia a la falta de una autocrítica desde el mismo Movimiento por una falta de “interés, discusión y seguimiento” al desarrollo del proyecto LUM (LUM, 2014:164). Asimismo, Francisco Soberón, voz influyente del movimiento y figura central de la ONG APRODEH, destacaría la desconfianza que algunos miembros de la Comisión de Alto Nivel le des-pertaban (LUM 2014:164).

Quizá el punto principal sea que el debate interno y externo había, en gran medida, dejado de lado la voz de los sectores involucrados en el conflicto; no existía un espacio para dialogar con otras iniciativas de memoria en el país o agrupaciones de víctimas, ni civiles ni de las Fuerzas Armadas. Como posteriormente reflejó el proceso participativo, el proyecto estaba desarrollándose a espaldas del interés de los grupos involucrados. Era, finalmente, legítimo y necesario dialogar con las Fuerzas Armadas y sus asociaciones de víctimas, además de con las demás asociaciones de víctimas, pues se trataba de consolidar una legitimidad para el Lugar y enriquecer su propuesta. El proyecto debía ser asumido por las poblaciones interesadas como algo que tuviera sentido y valor si quería llegar a funcionar.

En la siguiente sección analizaremos la posición de algunos actores respecto al LUM. Adelantamos que, en vista de las particularidades del panorama contemplado, para la construcción de la política de memoria la Dirección Nacional intentó reenfocar el proyecto. La estrategia de la nueva Dirección Nacional comenzó por la identificación y mapeo de actores clave. Asimismo, se inició con un proceso participativo de construcción de contenidos y formulación del marco conceptual dentro del cual se construiría el mensaje del LUM. Paralelamente, se desarrollaron actividades destinadas a posicionar su nombre, concepto, y mensaje. De esta manera, se planificó dicha construcción por etapas con la intención de sumar actores al apoyo por el proyecto, moviendo a los ya involucrados alrededor de acciones a corto plazo que iban a la vez probando el concepto y su mensaje. En resumen, como veremos en las siguientes secciones, la estrategia inicial escogida fue, por un lado, legitimar la existencia del proyecto a través de la construcción de consensos e ir posicionando al LUM como una institución importante en la agenda pública sobre memoria y, por otro, aclarar el mensaje que finalmente orientaría su diseño y la implementación de la muestra permanente.

5.5 EL RETO DE LA NUEVA DIRECCIÓN NACIONAL FRENTE A LA POSICIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Como se mencionó anteriormente, según Meny y Thoennig (1992:103) el sistema de actores se compone de actores *formales* y actores *informales*. Con actores *formales* se entienden a aquellos pertenecientes al Estado: políticos y funcionarios. Y por actores *informales* se considera a aquellos no gubernamentales, pero con la capacidad de afectar el contenido de la política. En la siguiente sección agrupamos a los actores de acuerdo a estas distinciones teóricas. Fue importante para la gestión mapearlos para saber qué estrategias emplear para lograr mayor legitimidad y eventualmente algunos puntos de encuentro para hacer del LUM una realidad.

5.5.1 Actores formales

a) La Comisión de Alto Nivel (CAN) y la Dirección del proyecto

Como hemos mencionado, durante esta etapa, la CAN estuvo a cargo del jurista García-Sayán y los comisionados Alayza (arqueólogo y gestor cultural), Monseñor Bambarén (sacerdote), Scheelje (empresario ex Director de CONFIEP), Sota Nadal (arquitecto ex ministro de Educación), y Supa Huamán (dirigente campesina y congresista en el 2006). Dentro de la misma CAN había una variedad de perspectivas, algunas potencialmente en tensión, representativas de varios sectores sociales. La función de la CAN durante este periodo fue, en un inicio, plantear temas de contenido y discutir aspectos políticos y estrategias que se seguirán. Posteriormente, se le encargó supervisar y aprobar

(o rechazar) los planes y avances de los diversos equipos del LUM. Es decir, en términos de Schmeer (1999:10), aunque la CAN no tenía el *poder* sobre cuánto presupuesto asignar al proyecto, sí tenía bastante en materia del *manejo político* dentro del mismo para impulsar su visión de lo que debía ser el LUM.

b) El Ministerio de Relaciones Exteriores (MRREE)

Este ministerio, que representaba al Estado, era el dueño del proyecto en calidad de Unidad Ejecutora. El Proyecto de Inversión Pública (PIP) estaba adscrito a su sector y era el encargado de ejecutarlo, además de pagar sus gastos de mantenimiento. La posición de MRREE respecto al LUM era de neutralidad. En ningún momento el MRREE exigió políticamente conocer el contenido de la muestra ni los planteamientos, aunque el Presidente alterno en la CAN era el Embajador Augusto Arzubiaga Scheuch. La Dirección de DDHH era quien hacía un seguimiento para efectos de los informes a la cooperación. Sin embargo, no tuvo intervención relevante en la construcción de contenidos. Como hemos mencionado, el MRREE nunca asumió el proyecto como suyo, dado a que este no tenía relación con su misión. El organismo solo se abocó a temas administrativos a los que el compromiso diplomático le demandaba.⁵⁵

c) Ministerio de Defensa, Fuerzas Armadas y la PNP

Resulta notoria la buena disposición de las Fuerzas Armadas y Policiales de participar del proceso participativo del LUM. Esta fue una señal de una voluntad desde estas instituciones en el presente por deslindarse del pasado (LUM, 2014: 51). Reconocieron que las “desapariciones que eran su responsabilidad y así mostraban una intención de legitimar un lugar para ellos no solo como sujetos representados sino también como actores en la construcción [del LUM]” (2014:49). El interés del Ejército en el proyecto del LUM lo expresaba particularmente su Comisión Permanente de Historia; miembros de esta comisión asistían a reuniones participativas y a eventos públicos del LUM.⁵⁶ De las relatorías se desprende que un interés principal para ellos fue plantear su experiencia de sufrimiento, y su sensación de que su aporte no era valorado; manifiestan ser estigmatizados por sectores representados por las ONG de Derechos Humanos (2014:215).

A pesar de puntos de consenso, también formulaban intereses en conflicto. En el proceso participativo exigieron “ser tratados de modo diferente a como se trataría a SL” pues sostienen que “el discurso de que no se cometieron violaciones sistemáticas de DDHH, sino excesos, y que no era igual alguien que va a la guerra a defender al país que quien va a atacarlo” (LUM, 2014:49). Esto refleja un interés por defender la imagen de su institución (2014:47) antes que evaluarla críticamente. Se buscó cele-

55 Como se mencionó anteriormente, la cartera se encontraba comprometida por el PIP y fue a través de ellos que se canalizaba el aporte del Estado hacia el PNUD. Sumado a ello, existía la Nota Diplomática N° 6-5/165:2 del Gobierno al aceptar la donación, que obligaba al Estado Peruano hacerse cargo de la operatividad y funcionamiento del LUM.

56 Es pertinente mencionar que la Comisión Permanente de Historia del Ejército, en el 2012, publicó En honor a la verdad, versión de esta institución sobre su participación en la defensa del sistema democrático contra las organizaciones terroristas. De manera metódica y sustentada, la publicación desarrolla un informe detallado que intenta complementar la versión de la CVR con “la voz” de los miembros de las Fuerzas Armadas (2012:5). Su existencia indica, por un lado, insatisfacción con el informe de la CVR y, por otro, un deseo de participar de la práctica de memoria histórica. Mencionan que es necesario investigar la verdad “para que no se repita” y lograr la “reconciliación” (2012:7-8, 330).

brar su rol como heroico en lugar de reconocer cuánto aportaron al horror. Respecto a estos puntos, la gestión de Ledgard del LUM tuvo que marcar una distancia.

Schmeer nos recuerda que el *poder* de los actores involucrados es una variable importante. En ese sentido, las fuerzas del orden tenían bastante peso, pero su poder era a fin de cuentas limitado. La Comisión de Historia Permanente de las Fuerzas Armadas y a la representación de la PNP colaboraban de manera continua con el equipo técnico del LUM; sin embargo, no dictaban el contenido. Más bien, expresaban su punto de vista, que luego era tomada en cuenta parcialmente para la elaboración de la muestra permanente, siempre y cuando aportara a o no entrara en conflicto con el marco conceptual del LUM, como veremos más adelante. Dentro de esta dinámica, se aceptaron como temas de la muestra el abandono que ellos mismos habían sufrido por parte del Estado, y el trabajo social y ayuda que prestaron a las comunidades afectadas por la violencia armada.

El Ministerio de Defensa y los Comandantes de las Fuerzas Armadas se mostraron más reacios a apoyar. Criticaron el uso del concepto de “conflicto armado interno”⁵⁷, y no aceptaban que no se enfatizara que intervinieron en defensa del Perú. El ministro de defensa, Pedro Cateriano, apoyó el proceso del LUM; sin embargo, a través de sus asesores, quiso intervenir sobre varios temas. Explicaremos el impacto de este sector sobre la muestra en el apartado 6.2.5.

d) La Cooperación Internacional

En una primera fase del proyecto, destaca la apuesta de la Cooperación Internacional por *Yuyanapaq* como enfoque vertebral de la muestra permanente LUM.⁵⁸ Ello se comprende desde la importancia e historia de la CVR, proceso al que muchos de los cooperantes habían contribuido y sobre el cual cifraron una confianza inicial de trabajo con el Estado peruano.⁵⁹ Según Salomón Lerner, haber optado por no acoger, como se había estipulado, a la muestra de la CVR como un componente principal de la muestra permanente en el LUM provocó una velada protesta de parte de los entes de Cooperación Internacional, principalmente en sectores dentro de los representantes de GIZ y UE (Lerner, 2016). Sin embargo, los cooperantes posteriormente adecuaron a la modificación. Así lo demuestran la adenda del 18 de julio del 2013 en el Convenio de Cooperación PNUD-UE, documento que ratifica la exclusión de *Yuyanapaq* como narrativa central LUM (Adenda 2013:48) y la presencia de Dirk Niebel, entonces el ministro alemán de Desarrollo y Cooperación, en la ceremonia de colocación de la primera piedra del edificio.

57 Esta determinación fue usada por la Comisión de la Verdad, y generó la resistencia de las instituciones militares, que prefieren la nomenclatura de “guerra interna”. Se rige por las consideraciones del artículo 3 común a los cuatro convenios de Ginebra suscritos por el Perú mediante Resolución Legislativa 12412 el 31 de octubre de 1955 (Salmón 2004:82). La especialista Elizabeth Salmón sostiene que las implicancias bélicas del periodo contemplado efectivamente corresponden al término en el marco normativo del Derecho Internacional Humanitario (2004:85).

58 Los entes eran la Cooperación Alemana (Deutsches Gemeinschaft für Internationales Zusammenheit - GIZ), el Programa de Naciones Unidas por el Desarrollo (PNUD), la Unión Europea (UE) y la Cooperación Sueca (SIDA).

59 El Programa de las Naciones Unidas por el Desarrollo (PNUD) ejerció un papel trascendental en la institucionalización e implementación de la CVR. Asimismo, la Unión Europea había hecho una contribución económica esencial al montaje de *Yuyanapaq* (Acuerdo UE-PNUD 2011:4). En esta línea, debe también subrayarse *Yuyanapaq* como el elemento clave que impulsó la primera donación del gobierno alemán a través de la GIZ.

A pesar de que eventualmente se trabajó sin considerar *Yuyanapaq* como sostén principal de la muestra, ello no dejaría de impactar en la posición de la Cooperación hacia la gestión del proyecto. En esta línea, el caso de Cooperación Sueca es representativo. A pesar de tratarse de la menor de las contribuciones (1,1 % del total), el monto aportado por este organismo no había sido ejecutado a raíz de retrasos en el cronograma de trabajo. La Cooperación Sueca determinó que lo que correspondía era retirarse (LMTIS, 2013:7); sin embargo, la Dirección Nacional convence a representantes de continuar apoyando al LUM y canalizar su contribución hacia la cimentación del que sería el Centro de Documentación e Investigación.

Como vimos anteriormente, la ampliación del financiamiento en dos millones de euros por parte de la GIZ y la contribución económica de UE aportaron a un extenso trayecto de la construcción de la infraestructura. Sin embargo, más allá de la contribución financiera, el apoyo de la Cooperación Internacional resultaría importante para la gestión política y administrativa. Más adelante, mostraremos que fue esencial la suscripción de un acuerdo especial para la prestación de servicios de apoyo (LOA) con el PNUD, acción que permitía un mayor apoyo administrativo y la agilización en los procesos necesarios para llevar a cabo las grandes adquisiciones para la muestra permanente. Ante la posterior salida de Ledgard (sección 7.3.), el proyecto pudo seguir ejecutando procedimientos administrativos claves gracias a este acuerdo.

Otro aspecto importante recayó en términos de visibilidad, pues jugó también un rol considerable en la esfera pública. Así lo demuestra la visita del presidente de Alemania, Joachim Gauck, evento cubierto por los principales medios de comunicación del país y que reactivó la idea del auditorio LUM como espacio vigente para la ciudadanía. Esta visita también gatilló la elaboración de una muestra itinerante del LUM, exposición inicialmente montada en el segundo piso de la infraestructura.⁶⁰

5.5.2. Actores informales

a) Asociaciones de familiares de víctimas civiles

Las asociaciones de víctimas civiles fueron un grupo de interés importante para la implementación del LUM. Un lugar de memoria que busque ser nacional, sin un vínculo positivo con asociaciones de víctimas, carecería de legitimidad. Por esto, y por tratarse de un requisito de la contribución de la Unión Europea (Acuerdo UE-PNUD, 2011:10), la dirección de Ledgard organizó el proceso participativo (que daría insumos y legitimidad al tercer guión) (LUM, 2014:29). Este sector sería también importante para el proceso de implementación de la muestra (al brindar testimonios, información, imágenes y/u objetos personales). Las asociaciones de víctimas civiles que el LUM convocó para colaborar de diversas maneras fueron, la Asociación Nacional de Familiares de Asesinados, Desaparecidos, Ejecutados Extrajudicialmente, Desplazados y Torturados (Anfadet), la Asociación Nacional de Familiares de Secuestrados, Detenidos y Desaparecidos del Perú (Anfasep), la Asociación de Familias Desplazadas de Lima (Asfadel), la Asociación Hijos de Accomarca, el Comité Nacional de Familiares Detenidos, Desaparecidos y Refugiados (Cofader), la Coordinadora Nacional de Organizaciones de Afectados por la Violencia Política (Conavip), las Constructoras de la Paz y Mama Quilla.

60 La visita de Gauck había sido originalmente concebida como inauguración de la muestra permanente; sin embargo, por demoras propias, esta no había sido implementada aún.

A partir de lo reseñado en secciones anteriores, podemos resumir que el interés por la memoria de estos grupos está en estrecha relación con, pero también subordinado a, su demanda por justicia y reparación. Dada la precariedad en las políticas de memoria del país, el LUM les interesa siempre y cuando sea una oportunidad para la representación, pocas veces posible, de sus demandas ante el Estado y la sociedad civil.⁶¹ Sin embargo, resulta importante precisar que esto no figuraba como uno de los objetivos del LUM según los lineamientos. Lo que el LUM se proponía, con mayor claridad desde su fundamentación conceptual (sección 6.2.1), era promover reflexión sobre la construcción de una democracia más plena, con un enfoque pedagógico hacia las nuevas generaciones. Por ello, la relación con las agrupaciones era una de negociación. La dirección del LUM puso énfasis en su participación para la legitimación pretendida en el proceso de construcción de contenidos, así como para enriquecer sus propuestas curatoriales.

b) Afectados de las Fuerzas Armadas (FFAA) y policiales

Como hemos visto, durante el mandato de la CVR, muchos de sus críticos la acusaban de mancillar la reputación de estos efectivos y equiparar a la institución con el accionar de Sendero Luminoso y el MRTA. Por este motivo, se esperaba la reticencia del sector hacia el proyecto. Sin embargo, los afectados de estas instituciones (discapacitados, pero también madres, viudas y familiares de fallecidos) tienen interés en la memoria, pues buscan el reconocimiento de su experiencia (Ramírez, 2016). Ello está vinculado al reconocimiento de sus derechos, principalmente de reparación, muchas veces aún desatendidos. En el proceso participativo, manifestaron reiteradamente que sentían que sus sacrificios personales (o los de sus seres queridos) para la pacificación no estaban siendo debidamente atendidos (LUM, 2014:107). Además, como se manifestó en una reunión de validación del tercer guión en 2014, muchos reclamos estaban dirigidos hacia el Estado por una falta de apoyo (como pensiones por discapacidad, viviendas dignas, reparación, u incluso sitios o ritos de memoria y dignificación). Debemos recordar que gran parte de los soldados afectados fueron levados y provenían de sectores desfavorecidos y que tanto policías como las FFAA no recibieron la preparación militar o el apoyo necesario para su trabajo. En suma, las asociaciones de víctimas pertenecientes a las FFAA y PNP parecían aprobar la idea de un lugar de memoria (*Ibid.*), pues querían ser representadas y reconocidas como víctimas del conflicto. Este grupo participó activamente de las reuniones convocadas por el equipo del LUM, y también trabajaron de manera cercana con las asociaciones de víctimas civiles.⁶²

61 En el proceso se evidenciaron otras dificultades. Iván Ramírez (2016), asistente de investigación del equipo curatorial del tercer guión y encargado de relaciones directas con las asociaciones, indica que las que más se interesaban en el LUM eran aquellas organizadas alrededor de casos de desaparición, pues dependen del reconocimiento de aquello que pasó en el pasado y que viene siendo invisibilizado para lograr justicia en el presente. Ramírez señala además que, a pesar de ser un grupo o un actor que apoya la existencia de un espacio de conmemoración, no presentaban consistencia en cuando a apertura o enfoque; no todos los miembros de las asociaciones tienen la misma apertura hacia el tema de la memoria, y muchas veces sucede que solamente los dirigentes reconocen el concepto como útil y lo incluyen en su discurso. Esto dificultó la relación entre LUM y los familiares de las víctimas al momento de acopio de materiales para la muestra permanente, como se verá más adelante.

62 Estas asociaciones fueron la Federación Regional de Licenciados de las Fuerzas Armadas de Ayacucho; la Asociación de Viudas, Madres y Sobrevivientes de Miembros de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional (AVIS-FAIP); y la Asociación de Policías en Discapacidad por Combate por la Pacificación Nacional (APOLDICPAN) (LUM, 2014:117 y 208).

c) ONG

Las ONG que trabajaban el tema de la memoria en el país representaban un fuerte aliado para la gestión del LUM. Organizaciones como SER, Paz y Esperanza, Comisedh, las Rutas por la memoria, la CCNDDHH, y Aprodeh tenían a la memoria en sus agendas como demanda pública, con lo cual veían al LUM como un paso positivo para el cumplimiento de sus metas. Además, el discurso y marco de los Derechos Humanos era compartido tanto por ellos como por el LUM. Ahora bien, es importante considerar que este sector era también aliado de la CVR; por tanto, cuando se produce una ruptura entre Lerner y la CAN, pueden haber tenido reparos.⁶³ Sin embargo, es probable que el sector también haya tenido un interés en ver su labor reflejada en el LUM como parte de la resistencia a la violencia y construcción de la paz. Efectivamente, su labor sería reconocida por el equipo curatorial, que contaría con el apoyo de varios ONG que acudieron a reuniones de consulta y estuvieron presentes en el proceso participativo. En estas consultas se notaba un clima de sospecha frente al LUM por ser un proyecto estatal (Ramírez, 2016). A pesar de ello, eventualmente colaboraron con comentarios y materiales para la muestra permanente.

d) Académicos

En el momento de gestión del LUM, el mundo académico tenía mucho interés en estudiar la memoria. Se sostiene un interés en respaldar al proyecto en la medida en que comparten la idea de que la memoria es una necesidad pública en tiempos de posconflicto. La posición que gozaban los académicos los situaban como aliados claves para el LUM. De hecho, tres académicos expertos en temas de memoria trabajaron en el equipo curatorial del LUM bajo la dirección de Ledgard, como Ponciano del Pino, uno de los cuales había sido organizador del Grupo Memoria del Instituto de Estudios Peruanos. Por ello, se concretaron alianzas con académicos internacionales como la argentina Elizabeth Jelin. Sin embargo, también aquí se da una tensión entre visiones sobre cómo el LUM debía practicar memoria cultural. Esta tensión ya se había visibilizado con la ruptura entre el equipo del LUM y un entorno académico cercano a la CVR. Ello significó una brecha entre el IDEHPUCP (cercano a Salomón Lerner) y el proyecto del LUM, así como también la crítica de algunos académicos internacionales, por ejemplo en una mesa en la conferencia del 2015 del *Latin American Studies Association* (LASA).⁶⁴ Por otra parte, Salomón Lerner mismo iba a convertirse en uno de los críticos del LUM más influyentes, especialmente a través de su columna de opinión en el diario *La República*.⁶⁵ Esto nos lleva a pensar, en términos de Lindblom (1991:108), en el peso de la agencia de ciertos individuos para influir sobre el proceso.

e) Artistas

Otro grupo interesado era un sector vinculado a las artes plásticas, la curaduría y la gestión cultural. Los artistas conformaron dos de los grupos consultados durante el proceso participativo (en Lima y Ayacucho); y, como veremos en el apartado 6.2.2, habría tres artistas (Iguñiz, Otta, Quintanilla) y

63 Ver nota 43.

64 Mesa titulada "El Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social: Reflexiones sobre sus procesos, contenido e impacto", organizada por Anne M. Lambright, con ponencias de esta, de Margarita Saona, y Joseph P. Feldman, con comentarios de María Eugenia Ulfe (que había trabajado en la propuesta de guión basado en Yuyanapaq). Solo Joseph Feldman no tuvo una postura crítica.

65 Dentro de "Desde las aulas", la sección semanal de Lerner en el diario, artículos como "Lugares de Memoria" apuntan a una falta de claridad en la elaboración de contenidos museográficos tras el rechazo de Yuyanapaq como componente principal de la muestra permanente LUM (Lerner, 2015).

un curador (Villacorta) en el equipo curatorial. Sin poder efectivo para ayudar al LUM “desde afuera”, este sector sí estaba posicionado como para ser un aliado estratégico, pues tenía una presencia en los medios y podía proveer de materiales y de contactos para los contenidos de la muestra. Sin embargo, la relación no fue simple.

En líneas generales, se trataba de un sector con una fuerte posición respecto a las responsabilidades y culpas de la violencia (por ejemplo, una enfática crítica a las fuerzas del orden y al fujimontesinismo). Esto significaba que el grupo tenía críticas o al menos preocupaciones por las maneras concretas en que el LUM se gestionaba desde el Estado y planteaba representar el conflicto. Además, al dedicarse a representar la violencia desde formas particulares de arte (por ejemplo, el teatro en el caso de *Yuyachkani*, que incorpora elementos de cultura andina como su música; o el Museo Itinerante Arte por las Memorias, que apuesta por intervenir espacios públicos) podemos suponer que no necesariamente sentían al proyecto del LUM como central para sus intereses, objetivos y maneras de practicar la memoria. Un caso específico, dado su involucramiento en la elaboración del segundo guión, fue justamente el del director de *Yuyachkani*, Miguel Rubio y Karen Bernedo, antropóloga visual integrante del Museo Itinerante Arte por las Memorias. Entonces, a pesar de la cercanía, el sector artístico tenía una posición compleja ante el LUM: básicamente de apoyo, pero sin mucho entusiasmo y con críticas. Sin embargo, esta tensión no se manifestó como un conflicto abierto, y su impacto no fue grande.

f) Mario Vargas Llosa

Mención aparte merece Mario Vargas Llosa como intelectual y líder de opinión pública. Para Lindblom, estaríamos ante un individuo equivalente, en influencia, a un grupo de interés (1991:108). Su renuncia a la dirección de la CAN no significó que el LUM lo perdiera como aliado. Al contrario, seguía interesado en apoyarlo y se hizo efectiva su intención de varias maneras durante la última fase de la gestión del proyecto, como por ejemplo su disposición a grabar un testimonio para la muestra permanente. A pesar de no ser un especialista en temas de memoria, probablemente su iniciativa correspondía a ver en el LUM un dispositivo a favor de la estabilización democrática del Perú y de mantener su influencia como líder de opinión.

6. Estrategias de implementación de la última Dirección Nacional del LUM (2013-2015)

El éxito de las políticas públicas depende del consenso (Dunn, 1993), la credibilidad (Hood y Jackson, 1997) y la legitimidad de la propuesta (Prats, 2005). Es por ello que, lo primero que debió plantearse la nueva gestión nacional del LUM era construir su mensaje y contenido mediante, en la medida de lo posible, el consenso entre los actores interesados y que tuvieran influencia. Ello se sumaba a las gestiones destinadas a la implementación del proyecto de construcción, la resolución de problemas de litigio legal, el financiamiento restante y el diseño e implementación del Centro de Documentación e Investigación. Solo así el LUM tendría la legitimidad necesaria para hacerse realidad y posicionarse, aunque sea débilmente, en la agenda pública. Recordando a Lindblom, la racionalidad, la incrementalidad y el entorno son variables que dependen de la constante interacción comunicativa de los actores (Lindblom, 1991). Así, una de las principales estrategias de gestión consistía en el movimiento de los actores y el desarrollo incremental de las actividades propuestas.

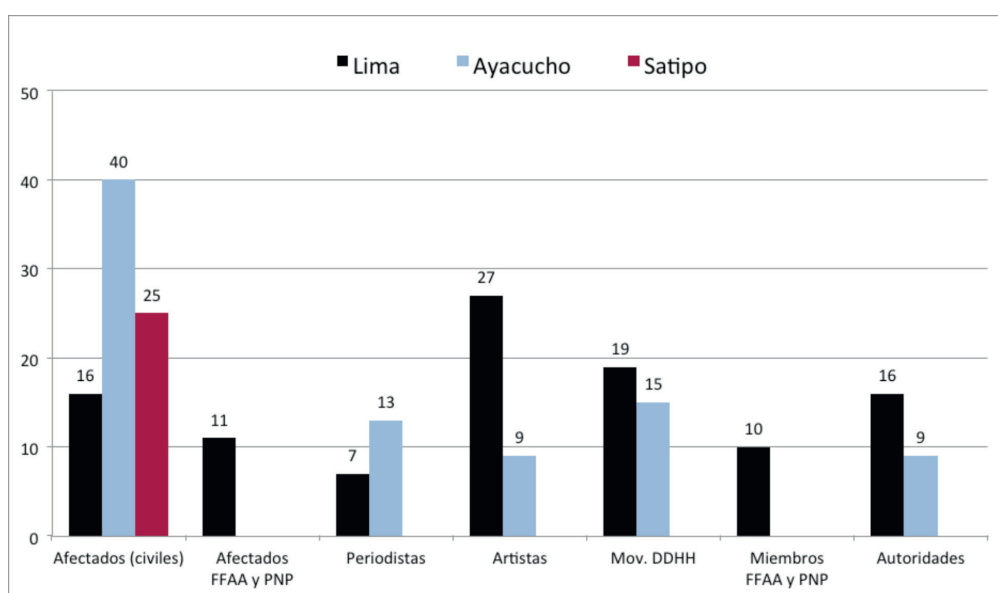
6.1. CONSTRUCCIÓN DE ALIANZAS Y PROCESO PARTICIPATIVO

Para poder cimentar institucionalmente al proyecto fue importante tender puentes con las ONG de Derechos Humanos y algunos académicos. De esta manera, se tomó un primer contacto con Rutas por la Memoria, organización conformada por Francisco Soberón, SER; Aprodeh y Germán Vargas, de Paz y Esperanza. Se concreta además un acercamiento a algunos de los que más habían estudiado el tema de memoria en el Perú (Grupo de Memoria del IEP). Se les planteó llevar adelante un proceso participativo, para construir juntos un marco conceptual para el LUM.

El trabajo de consulta fue conducido por los historiadores Ponciano del Pino y José Carlos Agüero. Del Pino destacaba por su prolífica y extensa trayectoria de estudios del periodo de violencia. A su vez, era también miembro del Grupo de Memoria del IEP. José Carlos Agüero, también miembro del Grupo de Memoria del IEP, además tenía experiencia en proyectos de investigación en Derechos Humanos. Ambos representan actores cercanos a un círculo activamente ligado a los debates académicos en torno a la representación y estudios del conflicto.

El proceso participativo respondió a un esfuerzo por conocer las expectativas de sectores involucrados en el periodo de violencia ante la construcción de un Lugar de la Memoria en Lima (LUM, 2014:4). Conocer sus expectativas y opiniones no solo permitía a la dirección del LUM y a su equipo curatorial tomar decisiones informadas y considerar sus intereses, sino que enriquecía y llevaba a transformaciones de sus planes, diseños y presuposiciones originales respecto a la implementación del LUM. El proceso implicó la organización de las reuniones en Ayacucho, Lima y Satipo (Figura 2). En estas localidades, se llevaron a cabo sesiones de trabajo con representantes de asociaciones de familiares de víctimas, tanto civiles como de las Fuerzas Armadas, artistas, comunicadores sociales, ONG y representantes de las Fuerzas Armadas y del Estado (20). La metodología de trabajo tuvo como insumo principal el guión elaborado por Miguel Rubio, que fue socializado y discutido con los distintos grupos (18).

Figura 2
Número de participantes por ciudad y por tipo en las reuniones del proceso participativo para conocer las expectativas ante el proyecto LUM.



(Figura elaborada en base a LUM, 2014:33)

Cada uno un lugar de memoria es una publicación del LUM que resume los hallazgos del proceso y destaca una acogida favorable de los grupos consultados (LUM, 2014:22). Sirvió entonces para construir alianzas y apoyo entre el proyecto y estos grupos. Además, a través de esta experiencia, se logra dilucidar una serie de cambios y consensos en base al trabajo realizado. Dentro de ellos, resalta la receptividad de los representantes del movimiento de Derechos Humanos a incluir vivencias de afectados de las Fuerzas Armadas. Por otro lado, el legado de la CVR se valora en las asociaciones de víctimas como hito y punto partida; sin embargo, tanto las víctimas civiles como de las Fuerzas Armadas la consideraron insuficiente o perfectible (LUM, 2014:34). Los resultados recogidos sobre la CVR son un motivo más por el que *Yuyanapaq* no sería tomado como insumo central para la narrativa de la muestra permanente LUM.

A partir de lo previamente expuesto, podemos concluir que el proceso participativo funcionó como estrategia de legitimación de la institución y guía para el nuevo trabajo de contenidos. Ante la polarización, el LUM se concreta como un esfuerzo respaldado por el acercamiento desde el proyecto a todos los sectores afectados.

6.2. PROCESO DE ELABORACIÓN DE LOS CONTENIDOS DEL LUM

Tras el proceso participativo quedaba claro que no convenía implementarse el segundo guión curatorial elaborado por Rubio y Bernedo, al menos no sin antes realizar cambios sustanciales a la luz de las observaciones de los grupos consultados. De acuerdo a lo recogido durante esta experiencia de trabajo, Del Pino y Agüero, autores de los fundamentos conceptuales sustentan que se habían “realizado críticas profundas al guión museográfico”, que por “su frecuencia y la coincidencia de énfasis” indicaban que resultaba “pertinente repensarlo de modo detenido” (LUM, 2014: 60). Por ejemplo, muchas de las escenificaciones simbólicas (como en el espacio “Ofrenda” o “Desaparecidos”), en la práctica no tenían el impacto deseado sobre el público objetivo. Además, la ausencia de un mensaje central que articulase las salas de la muestra permanente fue otros de los aspectos más criticados: “Se ha expresado la sensación de estar frente a una articulación de temas sueltos, o que por momentos se reproduce una narrativa de épica triunfalista (ronderos, sociedad civil, derrota del terrorismo, CVR, sala de esperanza) que es demasiado simple” (2014:60). Se concluyó que en lugar de hacer un hincapié sensorial y establecer “escenas” o “instalaciones”, se necesitaba un enfoque menos simbólico y emotivo y más pedagógico-narrativo; proponer un sentido o mensaje, desde una voz más transversal y claramente del Estado que interviniera de manera precisa en el debate público.

Es importante señalar que los problemas en el segundo guión respondieron no a errores de los encargados sino al contexto de gestión del LUM. Posteriormente, en el documento *El arte como campo para la destrucción de la memoria. Una aclaración indispensable* (2015), Miguel Rubio respondería a las observaciones al guión que se realizaron en el proceso participativo: “Nosotros solicitamos expresamente (consta en nuestro informe) que ese sitio sea construido en estrecha coordinación con los familiares afectados. Tuvimos muy claro desde el inicio del proceso de discusión del guión la complejidad que supone semejante tarea, razón por la que solicitamos la incorporación del grupo Memoria del IEP para iniciar un Proceso Participativo que implique la discusión con diferentes sectores de la sociedad” (2015:3).

Por otro lado, ante la crítica de Del Pino y Agüero, quienes señalaban que el segundo guión estaba orientado hacia “una narrativa de épica triunfalista” (LUM, 2014: 60), el director de *Yuyachkani* alega que “[e]l mandato que recibimos de la Comisión de Alto Nivel fue una camisa de fuerza aún más res-

trictiva: la de contar la historia desde la ‘derrota del terrorismo’” (Rubio, 2014:3). Esta cita evidencia el rol de la CAN como fuerte condicionante de los contenidos museográficos.

Como mencionamos anteriormente, Rubio representaba a un círculo de influencia relevante con relación a los objetivos del LUM y su implementación museográfica. Que el equipo posterior optara por desvincularse y criticar abiertamente el segundo guión no significaría el alejamiento de un sector académico y artístico influyente; sin embargo, fue un paso necesario para la constitución de una muestra permanente que convocara a la población.

6.2.1. Una nueva visión: fundamentos conceptuales y el LUM como institución integral (CDI, CC, muestra permanente)

Otro aspecto importante sobre cómo se modificaron los planes para el LUM de acuerdo a las preocupaciones e intereses visibilizados por el proceso participativo fue repensar las partes constitutivas del LUM como institución. Este trabajo había revelado la necesidad de una institución no-tradicional, abierta a la ciudadanía como espacio para el diálogo, la intervención e investigación. Ello hacía más compleja a la institución, que no solo debía contener una muestra permanente sino muchos otros centros: un auditorio, espacios públicos y un Centro de Documentación e Investigación (CDI), además de muestras temporales.

El auditorio y los espacios públicos debían ser pensados en la lógica de un centro cultural. Por ello, para que la institución fuera coherente hacía falta determinar cuáles eran los principios rectores aplicables a todos sus elementos (y posteriormente esto debía reflejarse en una normativa). Debía pensarse esta institución de forma integral, sentar un discurso. El documento conceptual fue una estrategia para diseñar la institución integralmente y para crear, comunicar y legitimar su enfoque.

El documento conceptual encargado a quienes condujeron el proceso participativo se basó en los resultados del mismo: compartía sus resultados e brindaba, basándose en ellos, recomendaciones para la implementación del LUM. En resumen, el documento indica los siguientes principios para el LUM, que constituyen una nueva visión de su rol como institución:

1. El LUM debe entender el sentido ético de la memoria, contra la versión “salvadora”, como el de “provocar cierta interrupción de un sentido común de seguridad y progreso desarraigado del pasado con el cual pretenden vivir muchos sectores (...) sobre todo algunos grupos de poder” (LUM, 2014:24).
2. El relato articulador de la muestra permanente debe guiarse del principio de que “[l]a violencia política es peruana y tiene que ver conmigo/contigo” (*Ibid.*:64).
3. El discurso del LUM debe ser minimalista y posicionarse no como la palabra final sino como facilitador de un diálogo permanente necesario: “[M]ás que aspirar a una memoria que llegue a ser compartida entre todos, se trata de reconocer esas memorias en plural y en lucha” (*Ibid.*:71, también ver 64).
4. El LUM debe ser intervenible por poblaciones afectadas (*Ibid.*:64).
5. El LUM debe intentar que una audiencia limeña se identifique con las poblaciones afectadas (*Ibid.*:67).

6. Debe ser una institución pedagógica, que enfatice la importancia del reconocimiento de todos como ciudadanos (*Ibíd.*:68).
7. Debe contribuir al fortalecimiento del discurso de los derechos humanos (*Ibíd.*:68).
8. La legitimidad del LUM provendrá de la “confianza” que los actores (víctimas, Fuerzas Armadas, entre otros) depositen en él (*Ibíd.*:58).
9. Debe vincular pasado y presente, interpelando al visitante sobre su relación con su país y su ciudadanía, planteándole tareas pendientes.

En cuanto a la muestra permanente, el libro de los fundamentos conceptuales del LUM ofrecería algunas recomendaciones. Estas incluyen 1) usar un estilo minimalista (no intentar “decirlo todo”, limitar la cantidad de texto y aprovechar materiales que apelen a los sentidos); 2) priorizar el reconocimiento de la experiencia vivida por poblaciones afectadas, para esto; 3) usar historias de vida o testimonios, que además servirán para evitar grandes narrativas imposibles de consensuar; 4) evitar centrar la representación en la figura de la víctima pura o pasiva, y en vez representar “más que a la víctima, al actor y toda su complejidad” (*Ibíd.*: 81), pero siempre tomando a la víctima como “punto ético de enunciación”, es decir, tener como prioridad respetar a esta población (*Ibíd.*: 82); 5) esto último implica dirigir la representación a “probar la violencia vivida”, pues la sensación de falta de reconocimiento de sus vivencias fue una de las preocupaciones más reiteradas en el proceso de participación (*Ibíd.*: 16-17); 6) enfatizar “la mujer” como tema transversal, pues poblaciones afectadas manifestaron que “fue la más vulnerable (...)la que más luchó por el reclamo de derechos y justicia, la que asumió las responsabilidades en el hogar, y aun así ‘llegó a sacar adelante a los hijos’”; 7) en relación con los últimos puntos, buscar el reconocimiento de las poblaciones afectadas en cuanto ciudadanos; 8) la muestra no debe presentarse como una versión consensuada sino como un primer paso dentro de un proceso permanente (*Ibíd.*: 2014:47).

El CDI, las muestras temporales y la noción de centro cultural fueron innovaciones en el proyecto a raíz de los resultados del proceso participativo: son un reflejo de que las políticas se modelan y reconfiguran a lo largo de su gestión y como resultado de este. El CDI se ideó como un espacio virtual: una base de datos y fuentes sobre la violencia política, ordenada para ser fácil de utilizar, accesible desde cualquier computadora con conexión a Internet. Su creación respondía a varios propósitos, entre los que se encuentran volver al LUM un estímulo para la investigación y la pedagogía sobre la violencia; hacer disponibles sus contenidos a todo el país y el mundo; y dar un lugar a las preocupaciones de los grupos consultados en el proceso participativo, que no podrían ser solamente resueltas con una muestra permanente. Las agrupaciones de víctimas solicitaban ver reflejados en el LUM sus nombres y que se encontrara allí información sobre sus casos particulares; sin embargo, no había suficiente espacio en el edificio para detallar tantos casos, ni cabría en la duración de una visita. El CDI era la herramienta ideada para albergar esta información, valorarla y hacerla disponible.

Por otra parte, el documento argumenta que la ubicación del LUM, en Miraflores, así como su naturaleza estatal, implicaban que la audiencia principal no serían poblaciones afectadas tanto como los sectores no afectados por la violencia política, particularmente jóvenes. Esto quería decir que el LUM tenía una fuerte responsabilidad *pedagógica* (LUM, 2014:75) de dar información de manera comprensible. El CDI representa una manera de cumplir con este objetivo más allá de las posibilidades de la muestra permanente, pues a diferencia de ella no tiene una restricción de capacidad para albergar

información, promueve un aprendizaje activo a través de la investigación y es consultable desde fuera del LUM. El CDI tendría, además, la labor de promover la investigación en temas de memoria al poner a disposición de manera ordenada muchas fuentes sobre la violencia política, y nacionalizar e incluso internacionalizar el impacto de la institución.

Las muestras temporales fueron ideadas para cumplir dos propósitos. Por un lado, para hacer del LUM en institución dinámica, no un “museo” tradicional, sino un “lugar” vivo que diera motivos a su público para volver una y otra vez e interactuar con el espacio. Por otro, representaban una manera de solucionar una tensión fundamental de la muestra permanente: la imposibilidad de representar todas las realidades que las agrupaciones de víctimas querían ver reflejados, como se hizo evidente en el proceso participativo. En vista de ello, los fundamentos conceptuales del LUM recomiendan que sea un espacio intervenible (LUM, 2014:64), y las muestras temporales pueden presentar otras voces sobre la violencia y promover el diálogo.⁶⁶

Por último, el LUM como centro cultural también debía ser pensado desde la lógica integral de la institución. Por ello se creó el cargo de Gestor(a) Cultural (LUM, 2015:2) quien debía organizar una agenda mensual de actividades que respondieran a los fundamentos conceptuales del LUM, hacer de esta institución un espacio abierto y convocante para todas las poblaciones, pero particularmente para que la población limeña pudiera reconocer como ciudadanos a poblaciones afectadas por la violencia política e históricamente relegadas.

En resumen, del documento de fundamentación conceptual del LUM se infiere una visión institucional que se adapta a las circunstancias del contexto. El LUM no nace con la prioridad de perseguir causas judiciales inmediatas o armar oposición a coyunturas o actores políticos específicos, tampoco tiene como intención ser un memorial a los diversos tipos de víctimas. La polarización de los actores interesados revela la necesidad de un Lugar de Memoria con un perfil principalmente pedagógico, que apunte a un trabajo de largo plazo con personas no-enteradas del tema y no-convencidos de la necesidad de una agenda pública de memoria y Derechos Humanos. Ello con la finalidad de cambiar sentidos comunes arraigados y así promover una democracia más profunda. Esto implica que no despierte demasiada oposición que pudiera hacer vulnerable su realización y aún cumpla con muchos de las demandas de los interesados.

6.2.2. *Formación del equipo curatorial y museográfico*

Para proseguir con el diseño e implementación de la muestra permanente, se conformó un grupo de discusión de los resultados del proceso participativo con el propósito de digerir las implicancias de este para la exposición y determinar los criterios que regirían la creación del nuevo (y tercer) guión, además de agrupar un nuevo equipo curatorial. En todo momento, la discusión giró sobre cómo obrar según los resultados del proceso participativo, los acuerdos reflejados en los Lineamientos del LUM y los once temas indicados por la CAN. El resultado fue el documento “Criterios para la curaduría de la muestra permanente”, que debía servir de guía para el nuevo equipo curatorial.

66 Que el LUM tuviera muestras temporales implicó intervenir el edificio, seccionando áreas del segundo piso y la rampa hacia el tercer piso para las exposiciones.

La dirección del proyecto consideró importante contar con un equipo curatorial y un encargado museográfico. El equipo curatorial estaría conformado por cuatro curadores: Ponciano del Pino (historiador especializado en la violencia política que había estado a cargo del proceso participativo), Natalia Iguñiz (reconocida artista plástica, magíster en Género, Sexualidad y Políticas Públicas), Víctor Vich (docente universitario e investigador cultural quien, además de tener publicaciones sobre la época de la violencia política y memoria histórica, contaba con experiencia curatorial) y Jorge Villacorta (docente en arte, y uno de los curadores con más trayectoria y renombre en el medio local). Esta selección correspondía a la necesidad de una diversidad de saberes y especializaciones para realizar la exposición. Respondía también al imperativo de legitimar los planes de la muestra señalando como sus productores a personas prestigiosas en el medio intelectual y artístico. Los aportes de estos intelectuales serían importantes para lograr una muestra coherente, que dialogara eficazmente con la naturaleza del edificio y que tuviera un mensaje y narrativa claros.

Es importante considerar que, al menos al inicio de su compromiso con el proyecto, los cuatro curadores estaban contratados a tiempo parcial. Ello hacía fundamental la labor de asistentes curatoriales que asegurasen la organización y continuidad del trabajo (Otta, 2017). El trabajo mencionado recayó en Alexandra Hibbett (docente universitaria con publicaciones e investigaciones sobre violencia política y memoria cultural peruana), quien se encargaba de realizar las relatorías de las reuniones y preparar textos, y Eliana Otta (artista visual, magister en Estudios Culturales), quien coordinaba el equipo y ejecutaba diversas labores junto con ellos. Completaron el equipo dos asistentes de investigación: Iván Ramírez, antropólogo con estudios sobre violencia política y memoria cultural; y Santiago Quintanilla, artista plástico que había producido obra con el archivo periodístico sobre violencia política. Ramírez se encargaba de conseguir y verificar información y fuentes precisas para los contenidos de la muestra, y de sostener las relaciones con asociaciones de víctimas; mientras que Santiago Quintanilla estaba encargado de conseguir las imágenes necesarias para la implementación.⁶⁷

Se le encargó nuevamente al arquitecto Juan Carlos Burga la dimensión museográfica de la muestra. Designar un responsable museográfico específico aseguró que los contenidos curatoriales dialogaran con la realidad del edificio, así como con los recursos museográficos y tecnológicos disponibles según el presupuesto (tipos de *software*, pantalla y altavoces, por ejemplo). Para esto se contrató también a Iván Schuler, especialista en la creación de *software* interactivo para galerías.

Los integrantes del equipo curatorial, aunque desde trayectorias y acercamientos diferentes, se alineaban bajo la perspectiva que luego sería plasmada explícitamente en el texto *Cada uno, un lugar de memoria*. Es decir, veían la memoria como un instrumento para la reflexión crítica sobre el presente y defendían que la legitimidad del LUM venía de su relación con los actores interesados. Al mismo tiempo querían evitar una narrativa triunfalista y aspiraban a convocar a la población al ejercicio permanente de la memoria histórica. Pensándolos en cuanto actores del proceso, podemos deducir que su motivación para aportar a la creación del LUM, además del *status* que representaba participar de la curaduría, recaía en una motivación profesional por haber trabajado temas aledaños. Creían en la necesidad de memoria como política pública. Ahora bien, aunque internamente hubiera consenso, no lo habría entre este equipo y la CAN. La diversidad de intereses representados en la CAN no coincidía con los que se desprendieron del proceso participativo ni con el perfil de los curadores. Existían entonces discrepancias no solo entre el LUM y agentes externos, sino dentro del mismo. En términos

67 Este trabajo de recolección fue realizado en colaboración con el historiador del arte Gizeh Castañeda.

prácticos, los retos para este equipo curatorial eran tres: a) proponer un nuevo guión que fuera aprobado por la CAN y que respetara los lineamientos y los once temas, a la vez de ser fiel a los hallazgos del proceso participativo; b) diseñar una curaduría que pudiera ser implementada dentro de un plazo corto; y c) implementar esta curaduría, lo cual involucraba recabar/crear todos los materiales necesarios para ello (fotos, testimonios, textos, entre otros materiales).

6.2.3. *El nuevo guión presentado a la CAN*

El equipo curatorial acordó ciertos principios básicos en función de todos los insumos presentados y a la historia de la gestión de la política pública del Lugar de la Memoria hasta ese momento. En las muchas reuniones del nuevo equipo curatorial, en base al proceso participativo, los lineamientos, los “once temas” y la opinión especializada de los curadores, se ratificaron los siguientes acuerdos internos básicos: primero, que la muestra sería sobre la violencia del periodo, y no solo sobre el “terrorismo”. Segundo, que la muestra haría dialogar el pasado con el presente, pues el propósito de la memoria era promover actitudes democráticas respecto a temas pendientes en el presente. Tercero, que los sujetos no serían solo representados como víctimas, sino como también como agentes; y cuarto, que la muestra no sería una puesta visual de la CVR, pero esta sería una fuente importante.

Luego, se acordó ciertas estrategias de representación. Primero, que la muestra se basaría en casos emblemáticos. En lugar de intentar representar todos los eventos que los diferentes actores interesados pudieran reclamar se escogerían casos que, vistos en detalle, pudieran representar a otros. Se acordó también enfatizar el tema de la ciudadanía y la democracia como no plenamente realizados en el país. Esto tenía el objetivo de enfocar la violencia como efecto de la realización aún imperfecta de estos ideales y la memoria como herramienta para lograrlos mejor en el presente. Tercero, se acordó siempre tener presente la dimensión de género e intentar narrar la historia en varias partes desde la mirada de las mujeres. Todos estos acuerdos respondían a las opiniones de los distintos actores en el Proceso Participativo, lo cual fue una estrategia para darle legitimidad, además de responder a una preocupación ética. A la vez, se tenía en mente un público no informado como audiencia de la muestra.

Elaborar el nuevo guión no respondió a un proceder simple. Requirió tomar en cuenta muchos factores del contexto de ese entonces, como el espacio concreto del edificio. Así, se procedió mediante 80 reuniones de discusión entre marzo 2014 y abril 2015, todas documentadas con cuidadosas minutas, para ir diseñando las propuestas. El primer producto del nuevo equipo curatorial fue un nuevo guión museográfico, breve, que debía ser aprobado por la CAN. Dado que se trataba de una versión íntegramente nueva, se decidió presentar la nueva estructura de la muestra y sus primeros principios rectores (objetivos de la curaduría e impactos buscados sobre el público). Se planeaba que, tras obtener su aprobación, se podría proceder a desarrollar el guión y completarlo con contenidos específicos.

Para lograr la aprobación de la CAN, el documento presentado era un resumen para no generar discusión sobre detalles en este momento del proceso y poder consensuar al menos su estructura. Además, citaba explícitamente los lineamientos, aprobados anteriormente por la CAN, para sustentar sus propuestas. Estipulaba que la curaduría tendría, entre otras, las siguientes características:

Ciudadanía y la democracia como ejes centrales, pues se entendería el “surgimiento del terrorismo como un atentado contra la democracia y la construcción de la democracia como la superación de la violencia”.

1. Contaría “una historia con sobriedad y objetividad a través de imágenes (fotos, videos y otros medios interactivos), testimonios breves, y algunos objetos (...) sin recurrir a largas explicaciones ni a calificaciones innecesarias” (citando aquí a los lineamientos).
2. Abordaría las grandes temáticas de la violencia desde las historias locales y testimonios de individuos concretos (siguiendo las recomendaciones del proceso participativo).
3. La mujer aparecerá como un actor trascendente en la medida que su presencia articuló varias dimensiones del conflicto e iniciativas por la recuperación de la paz y la democracia (proceso participativo).

Además, pensando en la audiencia objetiva (limeña y joven) y los hallazgos de grupos focales, el documento estipulaba el impacto que buscaba generar, por ejemplo, que el visitante salga sensibilizado ante lo acontecido en el país. En cuanto a la estructura de la muestra, se presentó una propuesta que dialogaba con la estructura del edificio (tres pisos para la muestra, divididos por rampas, siendo el tercer piso notablemente más pequeño que los anteriores).

En el primer piso, se presentaría primero un espacio introductorio con una línea de tiempo. Segundo, un espacio sobre los “orígenes de la violencia”. Luego, un espacio sobre la “educación” en el país durante los años de la violencia. Hasta aquí, se seguía a grandes rasgos los once temas de la CAN. Sin embargo, luego se propondrían dos espacios principales que eran la contra-propuesta de los curadores relativa a los temas “Rostros y voces de las víctimas” y “La violencia golpea a los peruanos” indicados por la CAN: uno detallaría el impacto desproporcionada de la violencia sobre la vida comunitaria tradicional (pueblos originarios) en los Andes y la Amazonía llamado “Un pueblo, muchos pueblos”; otro, el impacto que la violencia tuvo sobre individuos de todos los sectores sociales del país, llamado “Una persona, todas las personas”. La lógica de estos dos espacios se debía en gran medida a los criterios de minimalismo, uso de testimonios e historias de vida y la representación a partir de casos emblemáticos. El espacio sobre la afectación de pueblos originarios tomaría los casos de Uchuraccay y Putis (y luego se incorporó al pueblo asháninka), cuya selección buscaba reflejar la afectación por los grupos subversivos y por las fuerzas del orden (Uchuraccay fue afectado principalmente por Sendero; Putis por las Fuerzas Armadas). Al interior de cada caso, el detalle revelaría dinámicas representativas de la violencia en muchos otros pueblos del país (por ejemplo, la falta de presencia del Estado, o la violencia sexual) y se usarían pantallas para presentar testimonios e historias de vida de personas de estos lugares. En el caso del espacio sobre afectación individual, se incluirían alrededor de quince testimonios grabados en video presentados en pantallas separadas.⁶⁸ Por último, se presentaría en el primer piso el tema de los desplazamientos forzados.

De acuerdo a este documento, el segundo piso presentaría las reacciones a la violencia desde la sociedad civil y el Estado, además de un mayor enfoque en los años 90. Un primer espacio detallaría las

68 Se debatió largamente qué casos incluir, siendo el criterio reflejar cómo cada uno de los sectores sociales del país fue afectado por la violencia. Así, habría testimonios de hombres y mujeres, agentes de las Fuerzas Armadas y civiles, personas de todas las regiones, en español y en quechua, un religioso, un caso de afectación a la comunidad LGTBI y un caso de persona cercana a Sendero Luminoso.

desapariciones forzadas. Luego, un espacio llamado “Derrotando la violencia desde la sociedad civil” explicaría el surgimiento y el rol de las asociaciones de víctimas, las marchas ciudadanas, el trabajo desde la cultura y la academia y las rondas campesinas. A esto le seguiría otro llamado “Derrotando la violencia desde el Estado” sobre las tácticas del Estado en la contrasubversión, tanto civiles como militares o de la policía, incluyendo la captura de Abimael Guzmán, líder de Sendero Luminoso, y la operación Chavín de Huántar (este último respondió a un pedido explícito de la CAN). Luego, “Iniciativas de verdad, memoria y reconciliación” mostraría algunos actores y acontecimientos que han contribuido a esclarecer y a procesar lo sucedido, reconocer los derechos de las víctimas y lidiar con los rezagos de la violencia a fin de construir una democracia más plena, incluyendo a la CVR. Después vendría “Buscando la esperanza” que acataba lo estipulado por la CAN al presentar procesos y personas que han contribuido a la disminución de la violencia. Luego, los curadores propusieron un espacio nuevo, no sugerido por la CAN: “La ética de la memoria: deudas y retos a futuro”, que abordaría problemas actuales de la sociedad peruana que saltan a la luz al considerar la violencia de los 80 y 90. Por último, el tercer piso presentaría la “Ofrenda” (ideado como un espacio oscuro donde se proyectarían nombres de las víctimas) y ofrecería un espacio para la reflexión donde se pudiera llenar el libro de visitas.

A grandes rasgos, este fue el diseño que se implementaría finalmente. Cuando se presentó el documento a la CAN en una reunión inicial, recibió apoyo de muchos de sus miembros, quienes dieron señales de aprobar el orden de exposición y la manera en que los curadores habían reinterpretado los once temas acordados. La excepción era Scheelje, quien manifestó que le preocupaba que el guión no enfocara el tema de la violencia política como un problema únicamente de “terrorismo”.⁶⁹ Luego, cuando la CAN se reunió en privado, decidió aprobar el guión con algunos cambios. La diversidad de la constitución de la CAN se hizo sentir en las directivas que eran transmitidas a los curadores. Por una parte, Supa envió comentarios por correo que pedían abordar causas estructurales (racismo, discriminación) a lo largo de la muestra; hacer hincapié en el concepto de ciudadanía, en un contexto pluricultural y decir “la verdad” sobre el Ejército y el Estado (Documento resumen comentarios Supa 2015:1). Por otra parte, un pedido de la CAN en nombre de todos sus miembros fue el de tratar el caso de Tarata en el primer piso, en el espacio que se había pensado para la afectación a comunidades rurales (Uchuraccay y Putis). Este pedido generó tensión y se trató de un momento de negociación con el equipo curatorial y con la Dirección del Proyecto. Se logró superar el *impasse* mediante una propuesta de los curadores de considerar Tarata en el segundo piso e incluir en el primero el caso del pueblo asháninka. De esta manera, se guardaba la lógica del espacio y otorgaba un lugar para la afectación de esta importante población en manos de Sendero Luminoso y el MRTA. También se incluyeron dos casos de víctimas de subversivos y uno de las fuerzas del orden (aunque, en el detalle, Uchuraccay fue afectado por ambos), de modo que el espacio ya no planteaba una equiparación entre subversivos y las Fuerzas Armadas (Otta, 2017). La estrategia para que esta solución fuera acep-

69 Scheelje pidió informalmente, al final de la reunión, a Víctor Vich, quien había hecho la exposición oral del guión, una reunión entre los dos pocos días después. Según nos contó Vich en entrevista, en esta reunión informal, Scheelje le expuso sus argumentos a favor de que el museo tuviera un claro énfasis en denunciar el terrorismo y celebrar su derrota, y menor énfasis en los crímenes del Estado. Vich le explicó que el museo tenía la finalidad de tratar los años de la violencia en toda su complejidad que eso implicaba tratar proporcionalmente la violencia del Estado y la violencia subversiva. También indicó que el término “terrorismo” sería utilizado para describir tácticas terroristas, pero no para representar la época en general. No llegaron a un acuerdo (Vich 2016).

tada por la CAN se basó en el diálogo y recordar el objetivo mayor: contar con el espacio operativo y una muestra permanente con legitimidad para la mayoría.

Otros elementos de negociación estuvieron presentes, como, por ejemplo, el pedido de la CAN de subrayar el rechazo al “terrorismo” en la muestra. Esta era una palabra evitada por los curadores, por su uso común en de ciertos sectores por deshumanizar a los militantes de Sendero Luminoso o justificar abusos de derechos humanos por parte del Estado. Esto fue solventado a través de que los curadores aceptaran cambios que no modificaran la lógica de la nueva propuesta. En su carta concedían que, aunque estaban en desacuerdo con llamar a la época “los años del terrorismo”, sí estaban de acuerdo con “usar la palabra para describir acciones y estrategias que apuntan a crear terror en la población (...) [y] en llamar a los grupos SL y MRTA ‘grupos terroristas’” (Otta, 2017). De esta manera, se pudo proseguir a la etapa de diseño de contenidos específicos.

Tras dieciocho reuniones curatoriales más, se presentó el guión nuevamente a la CAN, esta vez con el detalle de los contenidos en cada espacio de la muestra. En esta ocasión, se incluyeron algunas imágenes y se presentó la lista de personas que se incluirían en el espacio para testimonios de individuos, lo cual fue también discutido en detalle con la CAN (Otta, 2017).⁷⁰

En conclusión, la concepción curatorial fue consecuencia del proceso de diálogo, argumentación y negociación sobre los temas y la forma en que serían representados en la muestra permanente LUM. Tanto el proceso participativo como la propia conformación de la CAN fueron elementos que impactaron directamente en la museografía. En efecto, los contenidos propuestos por el equipo curatorial partían de los lineamientos y los temas ya decididos por la CAN, pero los curadores tenían la responsabilidad de hacer que estos convergieran con los intereses de los actores consultados. El equipo curatorial logró llegar a un punto de consenso entre la CAN y el proceso participativo, proponiendo una muestra que apuntara a una audiencia no-experta, de perfil informativo y pedagógico más que conmemorativo o reivindicatorio, que reflexionaría a partir de casos emblemáticos y testimonios personales sobre el periodo de la violencia más allá de un enfoque centrado en el “terrorismo” o en “la víctima”; que pondría al centro tema de la democracia, y que haría conexiones entre el pasado recordado y los retos actuales de esta, tales como la necesidad de igualdad de género o la ciudadanía efectiva para poblaciones rurales.

6.2.4. La museografía y la tensión con la curaduría propuesta

En calidad de museógrafo profesional, Juan Carlos Burga fue el encargado de decidir sobre los materiales que se usarían para exponer los elementos, así como de diseñar el movimiento del público por los espacios. No obstante, la relación entre él y los curadores fue por momentos algo tensa al plantear Burga sus propuestas para la concreción del guión en el espacio. La directora tuvo que intervenir, sobre todo para intentar mostrar al equipo curatorial la razón de las propuestas del museógrafo y cómo estas no tergiversarían el mensaje de su propuesta curatorial. La estrategia utilizada por Ledgard

70 Como un documento interno del equipo curatorial, en esta etapa se desarrolló un archivo de Excel que ordenaba por espacios numerados los contenidos exactos de cada espacio, junto con una imagen de cada objeto, y detalles sobre su procedencia. Este documento posteriormente integraría las especificaciones ubicación exacta en la muestra de cada insumo, según una numeración provista por los planos desarrollados por el museógrafo Burga (Otta, 2017).

fue identificar al curador de más experiencia y respeto (Villacorta) para que logre convencerse de lo planteado por el museógrafo y viceversa. Las tensiones surgieron porque los planes de los curadores no se condecían de manera orgánica con la visión del museógrafo y no tomaban en cuenta lo suficiente las practicidades del espacio o recursos disponibles. El museógrafo también tenía una visión estética o de diseño del espacio que no confluía con la preocupación de los curadores por abordar los contenidos y criterios indicados por el proceso participativo y la CAN (Otta, 2017). Una estrategia clave para la realización de la muestra radicó en encontrar balance entre las realidades del espacio y prioridades que, en términos de contenido, lograran hacer confluir propuestas creativas desde diferentes profesiones.

6.2.5. Proceso de validación y ajuste del guión ante víctimas, fuerzas del orden y otros

La validación del tercer y último guión sucedió en un nuevo proceso de socialización y ajuste con actores claves. Se realizaron nuevas reuniones con asociaciones de víctimas civiles y ONG de Derechos Humanos, asociaciones de víctimas militares, especialistas académicos en el tema de violencia política y representantes del Estado. Las reuniones de validación del guión fueron importantes en tres sentidos. Primero, porque convertían en realidad la promesa planteada en el proceso participativo de ser una institución abierta a las voces de la sociedad civil y las instituciones del Estado. Ello les otorgaría estabilidad frente a posibles intentos, de parte de cualquiera de los actores interesados, por deslegitimar o modificar el proyecto. Un elemento clave aquí fue mitigar expectativas de inclusión directa en la muestra, que representaba el pedido más frecuente de los grupos de interés. Segundo, las personas consultadas se convertían en posteriores aliados para la recopilación de materiales o contactos con afectados que brindarían testimonios para la implementación de la muestra permanente. Y, en tercer lugar, las reuniones de validación alimentaron el nuevo guión con comentarios críticos que los curadores pudieron asimilar para afinar el producto⁷¹.

En el caso de las reuniones con el sector militar, este momento del proceso también visibilizó las tensiones entre la dirección del LUM y este sector, y dio lugar a negociaciones. El caso de la reunión con las instituciones militares, representados por sus Comandantes Generales, merece mención aparte porque revela las implicancias de la estrategia de legitimización a partir de la participación de agentes externos para la muestra permanente. Según Ponciano Del Pino, en esta reunión, a la que acudió junto con Denise Ledgard y el presidente de la CAN, además de Eliana Otta y Jorge Villacorta, los Comandantes Generales comentaron el guión. Lo habían estudiado a sumo detalle. Pidieron, por

71 Por ejemplo, en la reunión con afectados, se criticó la ausencia en el guión de un espacio que daría información sobre indultados (personas injustamente encarceladas por terrorismo). Basándose en la observación, los curadores incluyeron un espacio sobre este tema, dejado de lado por descuido. Otro ejemplo lo presentó el aporte del sociólogo Ricardo Caro quien, en una reunión con académicos, subrayó la importancia de las autoridades civiles que durante el conflicto y bajo amenaza de muerte continuaron ejerciendo funciones. Gracias al aporte de Caro, los curadores incluyen un espacio que presentaba los nombres de todas las autoridades civiles asesinados por Sendero. Un ejemplo de contribución desde las instituciones militares fue la inclusión en la muestra de la idea de que la violencia aún no ha terminado. Estas instituciones destacaron que la violencia seguía latente en zonas de emergencia en el país; además, pidieron un espacio que detallara los cambios en el proceso contrasubversivo, pedido que sería atendido por el equipo curatorial. De acuerdo a lo descrito, las reuniones permitieron llegar a ciertos acuerdos (análisis sobre la información brindada por Del Pino, 2017 y Otta, 2017).

ejemplo, retirar una foto donde aparecía el General Hermoza Ríos en uniforme militar, y solicitaron en su lugar una en la que apareciera vestido de civil. Con esto buscaban transmitir que los actos de este sujeto representaban una responsabilidad individual y no atañían a la reputación de la institución. Los curadores decidieron retirar la foto, según Del Pino porque les parecía un pedido legítimo y no interfería con la lógica de la muestra; aún sin la foto, podrían seguir tocando el tema de la corrupción durante la época de Fujimori.

Otro ejemplo similar es el de una reunión en marzo 2015 entre Ledgard, Otta y el Ministro de Defensa, Pedro Cateriano y la Ministra de Cultura Álvarez Calderón, entre otros. En esta reunión, el Ministro de Defensa pidió que se retirara de la muestra el tema de la violencia sexual, que la figura de María Elena Moyano (contemplada para el espacio sobre el año 92) fuera balanceada con la figura de Alberto Andrade, alcalde de Miraflores, y que el texto curatorial sobre los orígenes de la violencia incluyera un párrafo sobre el comunismo internacional como una causa de la violencia en el Perú. En este caso, no fueron atendidos sus pedidos sobre el tema de la violencia sexual ni sobre Moyano, pues hubieran interferido con la lógica de la muestra; pero sí se aceptó añadir un texto breve, redactado por los curadores, sobre el marco del comunismo internacional, en la medida en que complementaba el enfoque existente (Otta, 2017).

A pesar de la existencia de concesiones a la perspectiva de las Fuerzas Armadas, en otros casos el conflicto no se pudo evitar. En una fecha posterior, la Comisión de Historia Permanente del Ejército Peruano expresó su deseo de retirar el caso Putis de la exposición. En esta ocasión, la estrategia de la dirección del proyecto fue apoyarse en Supa, integrante de la CAN. Ella, en nombre de las víctimas y desde la autoridad que le daba ser representante de las regiones y sectores más afectados, declaró la necesidad de que Putis fuera representado en la exposición. Según Del Pino, frente a esta declaración y a los argumentos presentados por Ledgard, los militares cedieron y el pedido se retrajo. El episodio muestra que hubo momentos en que los planes curatoriales no cedieron a la presión de los militares, y que la presencia de Supa en la CAN fue importante para defender ciertos elementos del guión (Del Pino, 2017; Otta, 2017).

En resumen, el impacto de la apertura a las Fuerzas Armadas sobre la muestra permanente del LUM no fue el de una censura o un control sobre los contenidos, pero sí fue una presión que tuvo que ser manejada con diálogo y negociación a fin de seguir colaborando. Ello fue una cuestión importante para que el LUM logre constituirse, sobre todo considerando la polarización sobre el tema en la población y el poco apoyo social y político para el tema de la memoria. La estrategia fue de mostrarse receptivo a sus opiniones y aportes, y aceptar aquellos que pudieran acoplarse a la muestra permanente sin variar su enfoque o su lógica pedagógica y democratizador. Por lo contrario, cuando los pedidos sí hubieran afectado la coherencia de la muestra, no se atendían, y se explicaban las razones para esto en las reuniones.⁷²

72 Otro pedido considerado justo por los curadores fue el siguiente: se había propuesto en un lugar de la muestra una obra de arte (Un día en la memoria, de Mauricio Delgado, disponible en: <<http://undiaenlamemoria.blogspot.pe/>>) en forma de calendario donde todos los días del año se conmemoraba un acontecimiento de la violencia política. El General Merino pidió su retiro tras contabilizar cuántos de estos casos correspondían a crímenes perpetrados por el Estado y encontró que era desmedido con respecto a los casos presentados de las organizaciones subversivas. Este argumento convenció a los curadores, quienes retiraron dicha obra del guión.

6.3. GRUPOS FOCALES, ESTRATEGIA COMUNICACIONAL Y APERTURA DEL ESPACIO

Además del proceso participativo y el marco conceptual, se desarrolló la estrategia comunicacional y la apertura del auditorio; acciones que permitían posicionar al LUM en la agenda pública y legitimarlo entre la gente. En esta línea, se llevaron a cabo once grupos focales en la ciudad de Lima con escolares, profesores y padres de familia de distintos estratos socio-económicos, además de las reuniones del proceso participativo (LUM, 2014: 96). Esta metodología de investigación representó un sondeo preliminar de las sensibilidades a las que la institución se atenía (*Ibíd.*: 96). Los objetivos de dicho estudio resultaban imperantes al tratarse de un proyecto eminentemente pedagógico que debía convocar a una población en su mayoría indiferente hacia el tema. Sus resultados evidenciaron un público contrastado; con diferentes perspectivas de la conformación del Lugar de la Memoria y la función que ejercería en sociedad (*Ibíd.*: 40).

La experiencia de los grupos focales destacó un escaso acercamiento o cierta indiferencia de los jóvenes escolares al periodo de violencia (*Ibíd.*:104). El aspecto favorable de esto era que existía un interés especial en un LUM sobre un periodo desconocido para ellos. Además, este sondeo evidenció una mayoría a favor de la existencia de una institución con las dimensiones cívicas, pedagógicas y culturales del LUM. Sin embargo, ante el alto nivel de politización del tema, surgieron también reticencias entre algunos de los adultos consultados. Las dificultades de inserción institucional evidenciadas por el estudio subrayaron la necesidad de sintonizar con recursos comunicacionales contemporáneos de forma efectiva. La masificación de las redes sociales y otras plataformas virtuales fueron también señaladas por el estudio como referentes principales de comunicación efectiva (Lúmini, 2013).

En vista de los resultados de la investigación de públicos, se buscó generar la adhesión de un sector más joven desde antes de la inauguración de la infraestructura. Ello pretendió trascender la falta de interés en el tema y de solidaridad con los afectados a través de posicionar a la institución como un espacio cultural dinámico. Por ello, se determina la utilización del apelativo “LUM” (corto y llamativo) y el rediseño de la línea gráfica del proyecto de manera que proyectase mayor dinamismo y actualidad (Figura 3).

Figura 3
Logo anterior y logo nuevo del LUM



El 5 de junio del 2014, se abre el auditorio del LUM con esta línea gráfica definida (LUM 2015:30). A la ceremonia de inauguración asistieron diversas autoridades, funcionarios del Estado, embajadores, y representantes de asociaciones de víctimas y de la Cooperación Internacional (*Ibíd.*:30). Su apertura se planteó como una primera fase de operatividad de las instalaciones en el marco de la estrategia de inserción del LUM en sociedad. De acuerdo a la línea estratégica, se llevó también a cabo el “Fes-

tival ILUMina”; evento que se extendió durante tres días y presentó una serie de conciertos, conversatorios, seminarios y ferias que dieran cuenta de la apertura del nuevo espacio para la ciudadanía y llamaron particularmente a sectores jóvenes (*Ibid.*:30).

El auditorio nunca dejó de funcionar. En marzo del 2015, en el segundo piso de exposición, entonces vacío como el resto de niveles, se montó la muestra itinerante del proyecto por motivo de la visita del presidente alemán Joachim Gauck. La exposición estaba compuesta por 15 paneles y se integró a una estrategia de socialización de los contenidos del LUM (*Ibid.*:30). Tras su exposición en las instalaciones del LUM, se concretaría el montaje de esta muestra en diversos espacios públicos y educativos en Lima y provincias (*Ibid.*:37).⁷³

7. Problemas en el tramo final del proyecto

7.1. PROBLEMAS PARA LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y ACUERDO ESPECIAL PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE APOYO (LOA) CON EL PNUD

Aún con algunas de sus instalaciones operativas, el LUM se encontraba debilitado por la falta de financiamiento para su implementación museográfica y otras exigencias, como el mantenimiento y seguridad de la infraestructura, así como el pago de los árbitros de los conflictos legales en curso. Al mismo tiempo, en 2015, el auditorio ya funcionaba y, como hemos expuesto, el equipo curatorial y asistentes de museografía se encontraban en plena actividad buscando objetos, haciendo convenios, enviando cartas y generando el pago por algunas de las piezas, (Otta, 2017).

De acuerdo a las tareas expuestas, es importante considerar que, para las grandes adquisiciones, el equipo técnico debía elaborar expedientes e intentar adecuarlos a los procedimientos del PNUD. Ante la inminente exigencia de la apertura integral de las instalaciones del LUM, se buscó encontrar una solución que diera mayor celeridad a la gestión administrativa (Acuerdo PNUD-MRREE, 2015:1). En este marco, el PNUD y la Dirección Nacional convinieron firmar un acuerdo que establecía que el primero sería la institución encargada de los procesos de selección y contratación de bienes y servicios dado que el LUM no tenía la capacidad instalada para llevarlos delante de manera rápida y eficiente (*Ibid.*:1).

El acuerdo señalaba que, ante el requerimiento del proyecto, el PNUD se comprometía a brindar un apoyo fundamental en la elaboración de los estudios de mercado o cotizaciones necesarias. Posteriormente se brindaría el apoyo al desarrollo de los procesos de selección y contratación de bienes y servicios, para la implementación de las actividades que el proyecto demandaba. Esto significaba la contratación para la prestación de servicios de acuerdo a las normas, políticas y procedimientos del PNUD (Acuerdo PNUD-MREE, 2015:4).

73 La muestra itinerante se montaría frente a la Municipalidad distrital de Villa el Salvador; la plaza principal de Huaycán; el colegio José Carlos Mariátegui del distrito El Agustino y la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Posteriormente se expondría en el Yalpana Wasi-Lugar de la Memoria de Junín (LUM, 2015:37).

Al final, con la intempestiva salida de Ledgard de la Dirección Nacional en plena implementación museográfica⁷⁴ el acuerdo especial contraído con la contraparte de Cooperación Internacional fue clave para proseguir con los procedimientos administrativos más grandes y complejos⁷⁵.

7.2. INICIATIVA DEL MINISTERIO DE CULTURA POR REEMPLAZAR EL GUIÓN DE LA MUESTRA PERMANENTE CON YUYANAPAQ

A mediados del 2015, el clima político se encontraba convulsivo debido a que se empezaba a hablar de tiempos electorales. En ese escenario, el entonces presidente Humala consideraba que el LUM debía inaugurarse lo más pronto posible (Álvarez-Calderón, 2016). En paralelo, se había instalado un grupo de transferencia para que el Lugar pasara al Ministerio de Cultura una vez operativo integralmente.

En este contexto, la entonces ministra Álvarez-Calderón propone abrir el LUM antes de la fecha programada (que hasta ese momento era octubre del 2015). Para ello, la Ministra llama a la directora Ledgard y, posteriormente, al presidente de la CAN, para plantear que, dada la urgencia de apertura, *Yuyanapaq* debería instalarse de alguna forma en su infraestructura. Según lo que la Ministra refirió, ella se había reunido también con Salomón Lerner, las curadoras de *Yuyanapaq* y el arquitecto Luis Longhi a fin de tener un diseño para que *Yuyanapaq* pudiera instalarse en el LUM. Ante ello, el Presidente de la CAN insistió a la Ministra la necesidad de que la exposición planteada se mantenga y que, en todo caso, *Yuyanapaq* se instalase alrededor del edificio de manera que converse con la nueva exposición. Se acordó entonces que él y representantes del equipo del proyecto saldrían a la prensa para dar a conocer a los ciudadanos los significativos avances del mismo. En este contexto y en respuesta a esa posibilidad o amenaza, como parte de una extensa entrevista realizada a Ledgard en el portal de La Mula (el 28 de junio), ella afirmarí:

Nuestros limitantes o factores de negociación han sido más la gente que el propio Gobierno, porque al Gobierno no le ha importado. Es la verdad. Ojalá nos quedemos con el Ministerio de Relaciones Exteriores un poco más, porque no nos prestan mucha atención y así podemos trabajar. Este proyecto no es tan relevante para el Gobierno y menos para este Ministerio. No sé qué pasará cuando esto se inaugure (Ledgard 2015).

El 30 de junio personal de Recursos Humanos de MRREE llama a la Directora a su domicilio para informarle que al día siguiente saldría la resolución cesándola de su cargo. Al día siguiente, Ledgard se reúne con la CAN. En esta reunión el Presidente del organismo le solicita que convenza a los equipos antes a su cargo de que continúen con el trabajo, pedido al que accede ya que el montaje estaba por finalizar. Posteriormente, Ledgard se reúne con el equipo de curadores, el arquitecto y el museógrafo y continúa ayudando de manera informal hasta que comienza el montaje de la muestra.

7.3. REPERCUSIONES DE LA SALIDA DE LA DIRECTORA NACIONAL

Que el equipo curatorial y museográfico quedara sin Directora Nacional en ese momento representó un reto, pues se trataba de un momento en que se tenía que tramitar la adquisición de los materiales

74 Oficializada a través de la Resolución 0585/2015-RE.

75 Ver sección 7.3

de exposición (pantallas, soportes, entre otros); seguir dirigiendo el proceso de procura de objetos, participación en actividades, programación, etc. Sin embargo, haber firmado el acuerdo especial con el PNUD sería una garantía de que los procedimientos administrativos siguieran su curso, dado que no necesitarían la firma de la Dirección Nacional. Además, antes de su despido, Ledgard había gestionado que los gastos relativos al edificio, como la electrificación, el mantenimiento y seguridad fueran cubiertos directamente por el Ministerio de Relaciones Exteriores hasta que no se efectuara una transferencia definitiva al Ministerio de Cultura. De esta manera, los gastos no dependían de ella (como Directora del Proyecto) sino de la Unidad Ejecutora. A pesar de ello, muchos no se podían efectuar y gran parte de las decisiones no se podían tomar con la celeridad necesaria. Esto recae en que las autorizaciones tenían que pedirse al mismo García-Sayán, ya no tenía cercanía cotidiana con el proyecto (Del Pino, 2017; Otta, 2017; Vich, 2017). A raíz de ello, el proceso de implementación se retrasó y, además, se realizó dentro de un clima de inseguridad. En suma, el despido de la Directora Nacional hizo más notoria la fragilidad de los mecanismos de Estado en los que se insertaba el LUM.

Además, la salida de Ledgard significó que algunos proyectos se quedaran en el tintero. El más importante fue la idea de formar un patronato, institución no estatal que brindara apoyo estratégico y permanencia al LUM. Esto resultaba necesario en un país de orientaciones políticas tan contrastantes frente a la violencia del conflicto (Otta, 2017). Asimismo, se dificultó terminar de formar un equipo pedagógico que pueda dar coherencia y un sistema de guiado diseñado para el público en general y estudiantes (Otta, 2017).

Es importante destacar que el impacto del despido de Ledgard fue mitigado por el hecho de que ya se había establecido un equipo y una dinámica de trabajo; es decir, este ya tenía dirección, claridad sobre las tareas pendientes y objetivos, mucho de ello gracias a lo establecido durante el largo camino que comenzó con el proceso participativo. Además, el equipo curatorial no recibió ningún pedido de cambio a los planes ya aprobados a la muestra permanente (Vich, 2016).

7.4. IMPLEMENTACIÓN MUSEOGRÁFICA Y MONTAJE DE LA MUESTRA PERMANENTE

Uno de los impactos más perniciosos del despido de Ledgard recayó en la implementación de la muestra permanente. Esta había sido acordada para el 17 de diciembre del 2015, dado que se trataba de un plazo impuesto desde los entes financiadores de Cooperación Internacional. La CAN apoyaba la fecha límite para evitar que el LUM se inaugurase en una época de campaña electoral (a inicios del 2016) (Otta, 2017). De esta manera, el 17 de diciembre era una fecha inamovible. Ello representó un gran reto para el equipo curatorial y los encargados de la implementación. Es importante recordar que, tras su inauguración, el LUM dejaba de ser un proyecto y pasaba a ser una institución plenamente del Estado. Esto quería decir que no habría continuidad en las contrataciones y, por lo tanto, no se podría continuar con el trabajo del equipo para completar cualquier asunto o tarea pendiente tras la inauguración.

Además de las demoras de adquisición, las contrataciones en la última etapa sufrieron retrasos. Estos generaron que varios aspectos de los planes curatoriales aprobados no llegaran a implementarse o no se implementaron adecuadamente. Podemos mencionar varios ejemplos. Uno claro es las instalaciones que requerían de *software*. Iban a ser diseñadas por Iván Schuler pero, a raíz de los retrasos a nivel administrativo, Schuler no tuvo tiempo para completar el trabajo para la fecha de in-

auguración.⁷⁶ Muchos de los componentes completados presentaban una primera versión que nunca pudo ser comentada y perfeccionada en consulta con los curadores. Otro ejemplo relevante recae en el espacio de “Ofrenda”, donde el guión curatorial señalaba que los nombres de las víctimas serían proyectados como una constelación en todo el espacio, circundando al visitante, donde cada nombre aparecería lentamente y desaparecería para ser reemplazado por otro en otro lugar. Por lo contrario, en la muestra implementada para la inauguración lo que se observa es solo dos nombres proyectados a la vez; reemplazándose en el mismo sitio. Ello da la impresión de que se trataran de créditos convencionales al inicio de una película, efecto que los curadores querían evitar. Como los ejemplos brevemente descritos, muchos aspectos no satisficieron a los curadores como implementaciones finales de sus diseños (Del Pino, 2017).

Por otro lado, la relación con las asociaciones de víctimas se vio afectada por la salida de Ledgard. En materia de implementación museográfica, esta relación era muy importante para la recopilación de objetos (como, ropas de las fosas clandestinas de Putis y objetos de personas desaparecidas) así como para conseguir voluntarios para la grabación de testimonios.⁷⁷ No se contaba con facilidades para la organización de visitas a causa de los problemas que los gastos de operatividad implicaban (Ramírez, 2016). Asimismo, no había ayuda en lo administrativo para la relación con estos colectivos. Por ejemplo, no existían protocolos sobre cómo pedir donaciones de objetos personales a los familiares de desaparecidos, tampoco alguien responsable de dar institucionalidad a los pedidos. Muchas veces estos quedaban a cargo del asistente de investigación, Iván Ramírez. Lamentablemente, las asociaciones de víctimas esperaban que se les acercara un curador u otra figura de autoridad del LUM, que la aproximación no fuera desde una persona que ocupara un cargo directivo tenía como efecto menor entusiasmo y ralentización en las respuestas de las asociaciones de víctimas (Ramírez, 2016).

La presión de inaugurar en la fecha determinada se sumó a una falta de horas humanas. Iván Ramírez y los curadores estaban contratados a tiempo parcial; sin embargo, esta etapa del trabajo hubiera requerido de trabajo a tiempo completo e incluso de nuevas contrataciones. Ello refleja un problema administrativo, así como carencias en el diseño operativo de la política desde sus inicios. Por ejemplo, a pesar de que hubieran estado dispuestos a hacerlo, Conavip no colaboró con la muestra dado que fueron contactados muy tarde.⁷⁸ En otras ocasiones, a causa del tiempo, se acordaba algo solo con sus dirigentes, y esto generaba posteriores conflictos internos en las organizaciones (Ramírez, 2016). El impacto sobre la muestra permanente de las dificultades operativas con las asociaciones de víctimas se puede apreciar en el espacio de “Desaparecidos”, sección que tiene “nichos” dispuestos para acomodar objetos de víctimas; muchos de esos nichos, a la fecha, permanecen vacíos (*Ibid.*).

76 El caso más grave fue el de una pantalla en la sección sobre comunidades tradicionales que iba a brindar información detallada sobre casos no representados en los muros (Otta, 2017).

77 Las asociaciones que colaboraron incluyen ANFASEP, Constructoras de la Paz, familiares del caso La Cantuta, ANFADET, Asociación Hijos de Accomarca, ASFADEL, Mamá Quilla, COFADER, CEAS, el Grupo Reflexión, AVISFAIP, Asociación de Discapacitados de las Fuerzas Armadas del Perú. Además, fueron claves las relaciones construidas con ONGs como SER, Paz y Esperanza, APRODEH y COMISEDH, que ayudaron con fotos o con contactos a personas afectadas que pudieran brindar testimonios u objetos para la muestra.

78 Respecto este punto, debe considerarse que las asociaciones de víctimas se reúnen pocas veces en el año y las decisiones las toman en asamblea. La solicitud hubiera requerido una mayor planificación que la sostenida de manera que alguien en representación del proyecto pudiese haber acudido a las asambleas.

Otra consecuencia de la poca precisión de tiempo radicó en que un testimonio gestionado para la sala “Una persona, todas las personas” no pudiera ser grabado (Del Pino, 2016).⁷⁹ También significó que gran parte de la implementación en las salas se realizara a última hora y, como era de esperarse, se cometieron errores y algunas proyecciones quedaron sin efectuarse o a través de medidas informales. Por ejemplo, tres textos curatoriales importantes no se instalaron: el texto inaugural, el texto sobre el caso de la Cantuta y el del espacio de “Ofrenda” (Del Pino, 2017).

A pesar de las dificultades de implementación, una estrategia clave para inaugurar el LUM sin contratiempos fue mantener el trabajo en un perfil relativamente bajo. Ello fue efectivo para prevenir críticas públicas, pero también implicaba que la implementación no fuera tan participativa y que su rebote en medios tampoco fuera muy marcado. Por ejemplo, no hubo publicidad de ningún tipo para convocar a las donaciones y colaboraciones de personas afectadas. Todo contacto funcionó a raíz de vínculos personales o a través de las asociaciones con las que ya se había trabajado durante el proceso participativo. Este proceder también limitó la capacidad de recojo de objetos; ausencia que, como se mencionó, afectó la sala de “Desaparecidos”.

Es importante subrayar que, a pesar de que las estrategias de gestión fueron eventualmente exitosas, hubo algunos problemas que impactaron sobre la calidad de la muestra inaugurada. Las dificultades descritas demuestran que, cuando intervienen aspectos relativos a la coyuntura política, lo técnico puede también verse afectado al carecer de una adecuada intermediación. Evidentemente, la salida de Ledgard aportó a esta complicación. El proyecto seguía encaminado; sin embargo, le faltó dirección, empuje político para poder llevar adelante aspectos técnicos requeridos de manera que se concretase una muestra tal y como había sido diseñada.

8. Conclusiones

El caso del diseño e implementación del Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social (LUM) fue un esfuerzo de concreción de una política que tuvo que afrontar y superar varias dificultades; muchas de las cuales apuntan a vacíos estructurales en su formulación. Se desprende un proceso que implicó varias gestiones a nivel técnico, burocrático-administrativo, político y legal. A pesar de ello, el LUM destaca como un signo de cómo los niveles mencionados pueden confluir en la construcción de una política pública de memoria. Resulta preciso subrayar que su esfuerzo de institucionalización constituye sólo una fracción de lo que significaría la consolidación de una política pública de memoria nacional. De igual manera, la experiencia evidencia cómo los mecanismos de argumentación y generación de consensos son esenciales para la elaboración de contenidos en contextos de alta polarización e indiferencia.

Teniendo ello en cuenta, es necesario exponer nuestras conclusiones en dos secciones. La primera corresponde a los retos identificados en la concreción de una política de memoria histórica con los objetivos y antecedentes del Lugar de la Memoria. La segunda, expone las estrategias ejecutadas en base a los retos antes planteados.

79 Se trataba de un testimonio de Hory Chlimper sobre su secuestro a manos del MRTA (Ramírez 2016).

8.1. RETOS

1. La primera pregunta que este trabajo intenta responder es respecto a la **relación del proyecto con una demanda pública para hacer memoria poco extendida, en un contexto de alta polarización**. El LUM nace en el marco del legado de la CVR, como intento por cumplir con una de sus recomendaciones no implementadas: impulsar la memoria. Pero, así como la CVR no contó con un amplio apoyo de base, el LUM tampoco nace como parte de un consenso ciudadano y mucho menos como una prioridad pública, sino a raíz de una donación extranjera. La exigencia de memoria histórica desde un enfoque democrático y de DDHH se restringe a un grupo pequeño y con poco poder, en el marco de una gran indiferencia. El sector de la sociedad civil interesado estuvo fundamentalmente compuesto por asociaciones de víctimas, organizaciones gubernamentales y no-gubernamentales de DDHH, además de profesionales e intelectuales alrededor de la CVR. Resulta preciso considerar que la relación entre el último grupo mencionado y el proyecto se desarrolla principalmente en tensión. Además, cabe mencionar que un grupo de ONG y asociaciones de víctimas no apoyaba el proyecto fundamentalmente porque exigían un memorial que hiciera énfasis en la reivindicación y búsqueda de justicia. Además, algunos consideraban que la muestra *Yuyanapaq* coincidía mejor con sus intereses. Esto ocasionó que un grupo de los interesados en una política de memoria en el país tampoco apoyara al LUM.
2. Otro reto significativo era **la cercanía temporal al periodo de violencia política experimentado en el Perú**. Si bien era claro que la etapa de violencia extrema se dio entre los 80 y el 2000, constituir un espacio que pretendiera alojar la memoria histórica del periodo requería tiempo de maduración, ya que, en partes de nuestro país, la violencia persiste. Resulta importante considerar que la mayoría de la población se enmarcaba en una “memoria salvadora” frente a la recordación del conflicto (Stern, 2000). Esta perspectiva sostiene la derrota del terrorismo por el gobierno fujimorista y considera que cualquier reflexión sobre el pasado de violencia es improductiva. Es así como, desde la CVR, no se había producido un debate de impacto público trascendente sobre el tema. Al ser una decisión muy politizada, la idea del Lugar de la Memoria resultaba difícil de asimilar para los adultos y daba con la indiferencia de gran parte de los jóvenes, al no plantearles algo que empatase con sus sensibilidades e intereses (LUM, 2014:33). El proyecto del LUM se encontraba ante una situación de persistentes reticencias a hacer del pasado una herramienta para la democracia y construcción de la ciudadanía, hecho que dificultó el posicionamiento del LUM en la agenda pública.
3. Ante la existencia de un compromiso estatal con la Cooperación Internacional y el gobierno alemán, el gobierno peruano era el encargado de que este espacio se concrete y cumpla un rol relevante. Sin embargo, el proyecto se mantuvo en la cartera del Ministerio de Relaciones Exteriores, que no priorizaba su ejecución o aportaba facilidades de gestión. **La debilidad institucional** fue quizá el mayor reto para el LUM, y como efecto de esta, nace de manera muy accidentada. Considerando las dificultades de posicionamiento de los distintos actores alrededor del tema, se hubiera requerido de la presencia de un gran respaldo político. Como se ha visto en el desarrollo de la investigación, este no se presenta en la medida necesaria. Es decir, el LUM nace débil, sin que el Estado lo pusiera en agenda como un proyecto esencial para la nación. La debilidad institucional hace de la voluntad de quien lo dirigiese y de los miembros de su equipo, y de la Cooperación Internacional, factor clave para su progreso (PNUD-Perú, 2016:45).

4. **El hecho que la ejecución del LUM involucrara fondos del Estado y fondos de Cooperación Internacional acarrearba una doble exigencia normativa:** los marcos regulatorios del PIP y las particularidades programáticas de los entes de Cooperación. Ante las múltiples exigencias del proyecto, este reto lleva a reparar en las carencias estructurales que el diseño de la política presentó. Por ello, no debe perderse de vista la alta demanda a nivel administrativo que implicaba afrontar solicitudes de ampliación presupuestaria, conflictos legales y otras contingencias que afectarían la concreción de esta.
5. **La dificultad de cuadrar un mensaje y enfoque para la museografía** que cumpliera con las exigencias de actores enfrentados a la vez de ser pedagógico y cumplir con las exigencias del liderazgo político, presentó otro reto relevante para la instauración del proyecto. Primero, siendo una institución estatal, el Estado debía persuadir respecto de su legitimidad como impulsador de la política y la pertinencia del mismo en ese momento. No haber respondido a la violencia dentro de la institucionalidad democrática y el respeto a la vida humana (Degregori, 2001), hace problemático que el Estado sea el enunciador de la memoria en el LUM. El reto entonces, consistía en lograr que el Estado se asuma como *facilitador* de un proceso de encuentro y debate. Segundo, el LUM debía legitimarse ante diversos públicos. Por un lado, debía generar consensos entre un público polarizado y diverso en términos de tipo de afectación (víctimas civiles e instituciones de las fuerzas del orden) que, lógicamente, tenían exigencias distintas y en tensión respecto al Lugar. Por otro, debía, por su localidad limeña y dada la gran indiferencia y desconocimiento del tema dentro de sectores jóvenes limeños, la muestra misma debía convocar a estos sectores de manera pedagógica.
6. **La polarización de actores interesados en el LUM, respecto a Yuyanapaq especialmente,** en un contexto de poca claridad institucional de parte del Estado respecto a qué sería el Lugar, generaba tensión. Hubo una oposición de sectores políticos y militares a dicha muestra y un apoyo del sector cercano a la CVR por la misma. Inicialmente se pensó equiparar el proyecto o relacionarlo estrechamente con el “Ojo que Lloro” y Yuyanapaq; pero esta muestra al parecer habría sido descartada como parte de la conciliación con Alan García, por lo que el edificio se construyó sin tenerla en cuenta. Posteriormente, bajo otro gobierno, los lineamientos reafirmarían el distanciamiento respecto a *Yuyanapaq*, lo que correspondía a convocar a las Fuerzas Armadas a respaldar el proyecto, sector que mostraba oposición a dicha muestra y que eran claves para el futuro del LUM si este quería ser un lugar con legitimidad para producir encuentros y debate. Los “once temas” establecidos por la CAN terminaron por alejar a la muestra de su predecesora. Sin embargo, no centrarse en Yuyanapaq e incluirla más bien como un hito histórico no significó un ablandamiento ante los deseos de las Fuerzas del Orden, o de gobiernos interesados en dar su versión. Además, no solo eran motivos políticos que llevaron al diseño de una muestra nueva; el proceso participativo también reveló diversas demandas por lograr algo distinto a *Yuyanapaq*, y el equipo reconocía también la necesidad de convocar a un sector joven no enterado del tema tratado por el museo, lo cual requería de una muestra de características distintas a *Yuyanapaq*. No acogerla como insumo principal significó la desvinculación del equipo del LUM de un grupo influyente en el ámbito académico, grupo que respaldaba a Yuyanapaq como sustento primordial de contenidos museográficos.

8. 2. ESTRATEGIAS

Cabe destacar que las estrategias que se desplegaron a partir de julio del 2013 fueron planteadas desde la Dirección del proyecto, no desde el Ministerio de Relaciones Exteriores. Sin embargo, resalta el rol de la Cooperación Internacional como una aliada fundamental para superar varios de los retos identificados en el trabajo. A continuación, enumeramos algunas de las estrategias que, a partir de la narrativa realizada en este documento, resaltan como las más importantes para la implementación del LUM.

1. Una primera estrategia de diseño impulsada por la Comisión de Alto Nivel bajo dirección de Diego García-Sayán fue **consensuar lineamientos que establecían límites y parámetros para la construcción de contenidos**. Esto significaba proponer un proyecto integral, con cuatro componentes que no se concentren sólo en una museografía permanente. Los componentes fueron:
 - a. Construcción de la obra física y organización institucional.
 - b. Salas de exhibición museográfica (curaduría y construcción de las exposiciones permanentes y temporales).
 - c. Centro de Documentación e Investigación.
 - d. Legitimación del LUM como espacio dinámico de convergencia académica cultural (auditorio y espacio público).

Esta fue una estrategia clave para hacer del lugar una plataforma convocante, donde el Estado no fuera una institución rectora sino *facilitadora* de un trabajo en conjunto de memoria histórica (LUM, 2014:45). Se construyó, sobre todo en los últimos dos años del proyecto, la idea del LUM como espacio pedagógico activo y de esfuerzos que debían siempre renovarse; un lugar no de consensos o soluciones sino de diálogo y aprendizaje.

2. **La construcción de alianzas, el proceso participativo y de validación** fueron claves para lograr que el proyecto viera la luz, pues permitieron conseguir legitimidad. Junto con las reuniones específicas con muchos actores por parte de la Dirección, el proceso participativo fue trascendental como herramienta de legitimación y acercamiento a sectores involucrados con potencial de bloquear la política. Esta metodología de trabajo llevó a ciertas características de la muestra permanente, como el de enfocar la historia en la experiencia personal y comunal, no en las masas sin-identidad (LUM, 2014: 84). Así, la metodología de consulta enriqueció la construcción de contenidos de un proyecto impulsado desde el Estado y agentes de Cooperación Internacional. Además, los mecanismos de diálogo, persuasión y argumentación, lograron una acogida favorable del LUM desde públicos muy diversos. El proceso participativo permitió que los mensajes de los actores del proceso fueran escuchados; además, se atendió al menos parcialmente su necesidad de inclusión desde sus propias experiencias y ofreció el campo para mutuas concesiones y manejar las expectativas respecto a lo que sería el Lugar de Memoria (por ejemplo, comunicar que no se puede incluir todo en un solo espacio). El ejercicio en transparencia, aumentó la confianza de sectores interesados en el proceso iniciado. Lo más importante fue que el proceso participativo logró sembrar una semilla de confianza, que era frágil y no debía defraudarse. En este punto, es necesario notar que esto sigue siendo un capital social para el LUM. Fue, además, una acción positiva la realización de grupos focales con padres de

familia, alumnos y profesores, ya que se pudo comprobar un espacio importante de neutralidad en la sociedad civil que permitiría desplegar otra estrategia de posicionamiento del LUM, buscando el entusiasmo de este sector (centro cultural, logo, entre otros). Siguiendo a Schmeer (1999), tanto como el grado de *liderazgo* resulta relevante el grado de *neutralidad* u *oposición* de otros actores para la concreción de resultados en el proyecto.

3. Como parte de una estrategia de orden burocrático-administrativo, **el proyecto recurre a la figura de la Cooperación Internacional para exigir el apoyo del Estado**. Ello se ve reflejado en la solicitud de fondos estatales para afrontar conflictos legales surgidos a raíz de la construcción de la infraestructura LUM; complicación para la cual fue esencial el respaldo de la Cooperación Internacional a través del PNUD. En esta línea, destaca también el acuerdo especial de servicios de apoyo (LOA) contraído con el PNUD durante la dirección de Ledgard. Este les otorga celeridad a los procedimientos de contratación y fue uno de los factores principales que permitieron la implementación de la muestra permanente dentro del plazo determinado.
4. Ante la debilidad del Estado, que no tenía una voz clara ni liderazgo para el establecimiento de un interés común, una de las estrategias más importantes fue **la definición de esa voz y del marco conceptual del LUM, recogido en el libro** Cada uno, un lugar de memoria. La difusión de la idea del LUM como espacio de encuentro para mirar el pasado, desde el presente, hacia el futuro y partir de reconocer que el Estado no podía tener la voz de las fuerzas del orden ni tampoco de las víctimas civiles. Debía cumplir el rol de facilitador y permitir al proyecto colocarse en un sitio donde pudo tender puentes para lograr ciertos consensos.
5. **Varias estrategias de curaduría** de la muestra permanente fueron claves para lograr una exposición donde varios grupos polarizados se sintieran representados para conseguir un acercamiento pedagógico. Entre las estrategias contempladas, una principal fue recurrir a la experiencia como la forma de exposición; la historia de vida personal, local/comunal para evitar la pérdida de las voces en la masa y en las grandes narrativas. Se supera así una visión “víctimo-céntrica” que encierre al sujeto solo en su condición sufriente y no revele las otras dimensiones de su vida, como expresaron que era su deseo, varios consultados en el proceso participativo. Sin embargo, se conserva la importancia de las víctimas: sus derechos a la verdad, justicia y reparación. Priorizar el testimonio como objeto de exposición permite acoger las preguntas y memorias de los involucrados y aprehender del reconocimiento de la tensión entre ellas. Otra estrategia importante fue la de escoger casos paradigmáticos para emblematicar la violencia en su conjunto. Fue central la decisión de no basar la curaduría en *Yuyanapaq* sino presentarlo como un hito histórico que debe ser reconocido en un espacio determinado de la muestra. Por último, hacer dialogar al equipo curatorial con el museógrafo aseguró tanto la coherencia interna de la muestra como su funcionalidad en el espacio.
6. **Inaugurar el auditorio en una primera fase de apertura e incorporar una agenda cultural** fue una estrategia de diseño importante para el posicionamiento del proyecto y para darle más relevancia en la esfera pública. El hecho de abrir antes el auditorio hizo impensable cerrar el LUM o que la muestra permanente no se concretara. Además, creó un movimiento que poco a poco invitó cada vez más al ciudadano de a pie a apropiarse del espacio, o al menos del auditorio, donde se realizaron festivales de cine, de teatro y conversatorios. Gracias a la apertura de parte de las instalaciones, se pudo llevar a cabo reuniones en el mismo LUM; lo cual respaldaba la

debida imagen de solidez institucional. Esto sería capital para convocar a familiares de víctimas y tener un acercamiento a las fuerzas del orden, entre otras actividades.

Además de las conclusiones señaladas, pueden verse en el estudio las siguientes líneas generales. Primero, en la línea de Meny y Thoennig (1992), el proceso de gestión involucró a actores formales e informales de distintos intereses y poder de incidencia. Segundo, que las complejidades de la gestión de la política influyeron enormemente en los contenidos de esta; el producto final del LUM inaugurado había cambiado mucho a raíz de su historia, desde proponer una muestra centrada en *Yuyanapaq* hasta un planteamiento nuevo. Este desarrollo no debe entenderse como una perversión de las intenciones originales, sino como resultado de las condiciones materiales e institucionales en que nació, y de un proceso de negociación y diálogo entre los diversos actores involucrados. Su complejo contexto e historia de gestión lleva al LUM a nacer con la intención de convocar en un clima de diálogo a actores diversos y, especialmente, a los jóvenes limeños aún no convencidos de la agenda de la memoria y los derechos humanos, y a buscar un cambio cultural y social de largo aliento más que conmemorar o reivindicar causas o casos específicos. De esta manera, se evidencia cómo lo político influye en lo que puede parecer solo técnico.

Tercero, esta experiencia demuestra que una política debe descansar en una demanda pública consistente, que permita su legitimación y sostenibilidad. Asimismo, requiere un liderazgo para poder llevarse adelante y ponerse en agenda. Se evidencia así la importancia de establecer alianzas con todos los actores, escucharlos y, en este caso, haber contado con un respaldo como el de la Cooperación Internacional aportó. Sin este último organismo, posiblemente el Estado no hubiese podido ser capaz de concretar la política.

Otro aspecto que deseamos subrayar radica en que, cuando todos estos elementos ideales no se encuentran presentes, son más las estrategias las que deben ser desplegadas. Ello siempre combinando lo político con lo técnico y, como sugiere Lindblom, construyendo sobre lo avanzado (1991:13). Una de las lecciones más importantes es la imperiosa necesidad de contar con mayor fortaleza institucional y tener clara la decisión sobre lo que se debe hacer. De lo contrario, el peligro de su fracaso radicará ahí. Nuestro estudio relata el accidentado camino del proyecto para convertirse en la posibilidad de concreción de una política pública de memoria; sin embargo, depende todavía del Estado, de quienes lo dirigen y de cada uno de nosotros, que pueda cumplir el rol para el cual existe: impulsar la reflexión y el debate. El LUM debe convertirse en una institución presente, relevante políticamente y un lugar impulsor en la agenda pública nacional.

9. Referencias

- ADDCOT (2003). *Omissiones a la verdad. ¿Y la reconciliación...? Perú 1980-2000*. Sin lugar: ADDCOT.
- Acuerdo de Contribución entre la UE y PNUD para la implementación de la Acción denominada: Apoyo de la Unión europea a la implementación del "Lugar de la Memoria" (2011). Lima.
- Acuerdo Nacional (2002). *Definición*. Fecha de consulta: 20 de enero del 2017. Disponible en: <http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/definicion/>
- Adenda del Acuerdo de Contribución entre la UE y PNUD para la implementación de la Acción denominada: Apoyo de la Unión europea a la implementación del "Lugar de la Memoria" (2013). Lima.
- Álvarez-Calderón, Diana (27 de setiembre del 2016). Entrevista realizada por Alexandra Hibbett [Grabación de audio]. Lima.
- Andermann, Jens y Silke Arnold-de Simine (2012). "Introduction: Memory, Community and the New Museum". *Theory Culture Society*, (29:3), pp. 3-13. <https://doi.org/10.1177/0263276411423041>
- ANFADET [página de Facebook]. Fecha de consulta: 08 de octubre del 2016. Disponible en: https://www.facebook.com/pg/Anfadet/about/?ref=page_internal
- Burt, Jo-Marie, (2006). "Quien habla es terrorista: The Political Use of Fear in Fujimori's Peru". *Latin American Research Review*, (41.3), pp.32-62. <https://doi.org/10.1353/lar.2006.0036>
- Carta de Acuerdo entre el Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Gobierno representado por el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRREE) para la prestación de servicios de apoyo (2015). Lima.
- Castro, Alberto (27 de octubre del 2016). Entrevista realizada por Denise Ledgard y Blas de la Jara [Grabación de audio]. Lima.
- Caretas (2007). "Los Senderistas de El Frontón". *Caretas*. Lima, número 1963, pp. 24-29.
- Chávez, Claudia (2011) "Roca Rey presenta su guión del Lugar de la Memoria". En: *La Mula*. Fecha de consulta: 05 de octubre del 2016. Disponible en: <https://redaccion.lamula.pe/2011/12/28/roca-rey-presenta-su-guion-del-lugar-de-la-memoria/audiapollo/>
- Coordinadora Nacional de Derechos Humanos - CNDDHH (1995) *Informe sobre la situación de los Derechos Humanos en el Perú*. Lima: CNDDHH.
- Comisión Permanente de Historia del Ejército del Perú (2012), *En honor a la verdad*. 2ª edición. Lima: Comisión Permanente de Historia del Perú.
- CONAVIP. [página de Facebook]. Fecha de consulta: 08 de octubre del 2016. Disponible en: https://www.facebook.com/pg/Conavip-Per%C3%BA-Justicia-y-Dignidad-150668071652402/about/?ref=page_internal

- Cox, Mark R. (2008). "Bibliografía anotada de la ficción narrativa peruana sobre la guerra interna de los años ochenta y noventa (Con un estudio previo)". *Revista de Crítica Literaria Latinoamericana*, (34,68), pp.227-268.
- Comisión de la Verdad y Reconciliación (2003). *Informe final*. Lima: CVR. Fecha de consulta: 14 de octubre 2016. Disponible en: <www.cverdad.org.pe>
- Comisión de la Verdad y Reconciliación (2003). "Objetivos". *Comisión de la Verdad y la Reconciliación*. Fecha de consulta: 19 de noviembre del 2016. Disponible en: <<http://www.cverdad.org.pe/lacomision/nlabor/objetivos.php>>.
- Comisión de la Verdad y Reconciliación (2003). *Monseñor Luis Bambarén Gastelumendi- Observador de la Comisión de la verdad*. Fecha de consulta: 14 de setiembre del 2016. Disponible en: <<http://www.cverdad.org.pe/lacomision/nlabor/comisionado13.php>>
- Congreso de la República del Perú (2006). "Historia de vida de Hilaria Supa Congresista de la República por la región Cuzco". Fecha de consulta: 13 de octubre del 2016. Disponible en: <http://www4.congreso.gob.pe/congresista/2006/hsupa/_hoja-vida.htm>
- Degregori, Carlos Iván (2010). *Qué difícil es ser Dios- El partido comunista del Perú-Sendero Luminoso y el conflicto armado interno en el Perú: 1980-1999*. Lima: IEP.
- Degregori, Carlos Iván, Portugal, Tamia, Salazar, Gabriel y Aroni, Renzo (2015). *No hay mañana sin ayer. Batallas por la memoria y consolidación democrática en el Perú* (pp. 27-68). Lima: IEP.
- Degregori, Carlos Iván (2015). "Sobre la Comisión de la Verdad y Reconciliación (CVR) en el Perú". En: Degregori, Carlos Iván, Tamia Portugal, Gabriel Salazar y Renzo Aroni. *No hay mañana sin ayer. Batallas por la memoria y consolidación democrática en el Perú*. Lima: IEP, pp. 27-68.
- Denegri, Francesca y Alexandra Hibbett (2016). "El recordar sucio: estudio introductorio". En: Denegri, Francesca y Hibbett, Alexandra. *Dando cuenta. Estudios sobre el testimonio de la violencia política en el Perú (1980-2000)*. Lima: PUCP, pp. 21-63.
- Diario Correo (2015). "Consejo regional de Junín deroga ordenanza que protegía Museo de la Memoria". *Diario Correo*, Lima, 04 de marzo. Fecha de Consulta 19 de noviembre 2016. Disponible en: <<http://diariocorreo.pe/ciudad/derogan-ordenanza-que-protegia-museo-569403/>>
- Drinot, Paulo (2014). "El ojo que llora, las ontologías de la violencia y la opción por la memoria en el Perú". *Hueso Húmero*, (50), pp.50-74.
- Dunn, William (1994), *Public policy analysis: an introduction*, Nueva Jersey: Englewood Cliffs.
- El Comercio (2009), "García: Museo de la Memoria no refleja la visión nacional". *El Comercio*, Lima 1 de marzo. Fecha de consulta: 18 de setiembre 2017. Disponible en: <<http://archivo.elcomercio.pe/politica/gobierno/garcia-museo-memoria-no-refleja-vision-nacional-noticia-252921>>
- El Comercio (2009), "Mario Vargas Llosa: el Museo de la Memoria estará en el Campo de Marte". *El Comercio*, Lima 27 de julio. Fecha de consulta: 20 de setiembre 2017. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/politica/gobierno/museo-memoria-se-construira-campo-marte-informa-mario-vargas-llosa-noticia-319541>>
- Feldman, Joseph P. (2012). "Exhibiting Conflict: History and Politics at the

- Museo de la Memoria de ANFASEP in Ayacucho, Peru". *Anthropological Quarterly*, Nueva York, 85.2, pp. 487-518. <https://doi.org/10.1353/anq.2012.0018>
- Fowks, Jacqueline (2014). "Entrevista a Diego García Sayán". En: *El País*, 5 junio, Madrid. Fecha de consulta: 29 de noviembre del 2016. Disponible en: <http://internacional.elpais.com/internacional/2014/06/05/actualidad/1401975407_788874.html>
- García Sayán, Diego (2015). "El Lugar de la Memoria ¡Va!". *La República*. Lima, 3 de setiembre del 2015.
- Gorriti, Gustavo (2003). "Defendibles e indefendibles. Verdades de la milicia: Lo que el Ejército y la Marina opinan sobre la Comisión de la Verdad". *Revista Ideele*. Lima, número 157, pp.60-65.
- Hibbett, Alexandra (2013). *A Critique of Memory: Contemporary Peruvian Narrative of Political Violence*. Tesis doctoral. Londres: Birbeck, Iberian and Latin American Studies, University of London.
- Hood, Christopher y Michael Jackson (1997). *La argumentación administrativa*. México D.F: Fondo de la Cultura Económica.
- Larrea, Enrique (2014). "La Memoria del Lugar". En: *Lamula.pe*. Fecha de consulta: 15 de setiembre del 2016. Disponible en: <<https://redaccion.lamula.pe/2014/06/16/el-lugar-de-la-memoria-y-la-discordia/enriquelarrea/>>
- La Contra (2013). *Esquema para el plan de comunicación: Lugar de la Memoria, La Tolerancia y la Inclusión Social*, Lima.
- Lechner, Norbert (1998). Nuestros miedos. *Perfiles latinoamericanos*, FLACSO, México, diciembre.
- Lerner, Salomón (2003). *El legado visual. Presentación Yuyanapaq: Para recordar. Testigos de la verdad*. Lima: CVR. Disponible en: <<http://www.cverdad.org.pe/apublicas/p-fotografico/index.php>>
- Lerner, Salomón (2015). "Lugares de Memoria". *La República*. Lima, 17 de julio. Fecha de consulta: 15 de agosto 2017. Disponible en: <<http://larepublica.pe/impresia/opinion/15895-lugares-de-memoria>>
- Lerner, Salomon (9 de octubre del 2016). Entrevista realizada por Alexandra Hibbett [Grabación de audio]. Lima.
- Lescano, Raúl (2015). "Denise Ledgard: El LUM no busca darle a la gente una verdad absoluta, sino generar preguntas". En: *La Mula*, 28 de junio, Lima. Fecha de consulta: 20 de noviembre del 2016. Disponible en: <<https://redaccion.lamula.pe/2015/06/28/denis-ledgard-mantenemos-los-mismos-riesgos-que-desencadenaron-la-violencia/rlescanomendez/>>
- Lindblom, Charles (1991). *El proceso de elaboración de políticas públicas*. MAP: México D.F. (Obra original publicada en 1980).
- LMTIS (2012). *Lineamientos*. Lima.
- LMTIS (2012). *Términos de Referencia de contratación de Miguel Rubio*, Lima.
- LMTIS (2013). *Informe Situacional del Proyecto de Inversión Pública "Construcción del Lugar de la Memoria para la consolidación de una Cultura de Paz y Reconciliación en el Perú" de código SNIP 167690*. Lima.

- LUM (2014). *Informe Situacional del Proyecto de Inversión Pública "Construcción del Lugar de la Memoria para la consolidación de una Cultura de Paz y Reconciliación en el Perú" de código SNIP 167690*. Lima.
- LUM (2014). *Cada uno, un lugar de memoria*. Coordinadores Ponciano del Pino y José Carlos Agüero. Lima: GIZ-LUM.
- LUM (2014). *Carta a la CAN del equipo curatorial*. Lima.
- LUM (2014). *Criterios para la curaduría de la muestra permanente LUM*. Lima.
- LUM (2015). *Informe Situacional del Proyecto de Inversión Pública "Construcción del Lugar de la Memoria para la consolidación de una Cultura de Paz y Reconciliación en el Perú" de código SNIP 167690*. Lima.
- LUM (2015). *Memoria LUM 2009-2015*. Lima:GIZ-LUM.
- LUM (2015). "Resumen de comentarios de Hilaria Supa". *Proyecto Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social*.
- Lúmini (2013). *Evaluación Lugar de la Memoria* [ppt].
- Macher, Sofía (2014). ¿Hemos avanzado? A 10 años de las recomendaciones de la Comisión de la Verdad y Reconciliación. Lima: IEP.
- Mama Quilla. *Nuestras arpilleras*. Fecha de consulta: 17 de setiembre del 2016. Disponible en: <<http://mamaquillahuyan.blogspot.pe/2010/06/nuestras-arpilleras.html>>
- Memorial El Ojo que Llora [página de Facebook]. Fecha de consulta: 21 de setiembre del 2016. Disponible en: <https://www.facebook.com/pg/Memorial-El-Ojo-que-Llora154198944653803/about/?ref=page_internal>
- Meny, Yves y Jean-Claude Thoenig (1992). *Las políticas públicas* (Francisco Morata trad.). Barcelona: Ariel Ciencia Política. (Obra original publicada en 1989).
- Milton, Cynthia E. (2007). "Public Spaces for the Discussion of Peru's Recent Past". En: *Antípoda* (julio-diciembre), pp. 143-168.
- Milton, Cynthia E. and María Eugenia Ulfe (2010). "¿Y, después de la verdad? El espacio público y las luchas por la memoria en la post CVR, Perú". En: *E-MISFÉRICA 7.2 DETRÁS/DESPUÉS DE LA VERDAD*. Fecha de consulta: 20 de noviembre del 2016. Disponible en: <<http://hemisphericinstitute.org/hemi/es/emisferica72/miltonulfe>>
- Ministerio de Relaciones Exteriores-MRREE (2012). *Programa Multianual de Inversión Pública 2012-2014*. Lima.
- Ministerio de Relaciones Exteriores-MRREE (2012). *Resolución 0585/2015-RE*. Lima.
- Ministerio de Relaciones Exteriores-MRREE (2010). *Resolución Vice-Ministerial RVM Nr. 0028/2010-RE*. Lima.
- Ministerio de Relaciones Exteriores-MRREE (2008). *Nota RE (GAB) N° 6-5/165*. Lima.
- Moraña, Mabel (2012). "El Ojo que Llora: biopolítica, nudos de la memoria y arte público en el Perú de hoy Latinoamérica", en *Revista de Estudios Latinoamericanos*, núm. 54, pp. 183-216.

- Movimiento Ciudadano Para que no se repita (PQNSR). *Espacios de memoria en el Perú*. Fecha de consulta: 09 de octubre del 2016. Disponible en: <<http://espaciosdememoria.pe/>>
- Municipalidad de Miraflores (2009). *Acuerdo de Concejo N 063-2009-MM*. Lima.
- Otta, Eliana (20 de enero del 2017). Entrevista conducida por Alexandra Hibbett [Grabación de audio]. Lima.
- Panfichi, Aldo (2011). "Ollanta Humala 2011. Cuando las estrategias electorales sí importan." En: *Blog de Aldo Panfichi: Sociología y Ciencia Política*. Fecha de consulta: 20 de setiembre del 2016. Disponible en: <<http://blog.pucp.edu.pe/blog/aldopanfichi/2011/06/30/ollanta-humala-2011-cuando-las-estrategias-electorales-si-importan/>>
- Paz, Rocío (2004). *Mapeo de las organizaciones de afectados por la violencia política en el Perú* (Documento interno), OXFAM.
- Pino, Ponciano del (2015). "Presentación". En: Degregori, Carlos Iván, Tamia Portugal, Gabriel Salazar y Renzo Aroni. *No hay mañana sin ayer. Batallas por la memoria y consolidación democrática en el Perú*, Lima: IEP, pp.11-23.
- Pino, Ponciano (24 de enero 2017). Entrevista conducida por Alexandra Hibbett [Grabación de audio]. Lima.
- Pino, Ponciano del y Eliana Otta. "Extreme violence in Commemorative Museums: The Place of Memory in Peru". *The Andean World*, ed. Linda J. Seligmann y Kathleen S. Fine-Dare: Routledge, en imprenta.
- Presidencia del Consejo de Ministros-PCM (2009). *Resolución Suprema N°059-2009-PCM de Creación de la Comisión de Alto Nivel*. Lima.
- Presidencia del Consejo de Ministros-PCM (2010). *Resolución Suprema N°098-2010-PCM de modificación de Museo de la Memoria por Lugar de la Memoria*. Lima.
- Presidencia del Consejo de Ministros-PCM (2010). *Resolución Suprema N° 271-2010-PCM Modifican denominación de la Comisión de Alto Nivel a que se refiere la Resolución Suprema N° 059-2009-PCM y demás normas conexas y designan a su Presidente*, Lima.
- Presidencia del Consejo de Ministros-PCM (2011). *Resolución Suprema N° 405-2011-PCM Cambian denominación y nombran miembros de la Comisión de Alto Nivel para organizar y poner en marcha el Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social*. Lima.
- Presidencia del Consejo de Ministros-PCM (2014). *Informe Técnico de Verificación de viabilidad del proyecto de inversión pública: "Construcción e implementación del Lugar de la Memoria para la consolidación de una cultura de paz y reconciliación en el Perú"*. Lima.
- PNUD-Perú (2009). *Documento de Proyecto Apoyo a la Comisión de Alto Nivel para la gestión e implementación del proyecto "Museo de la Memoria"-PRODOC*. Lima.
- PNUD-Perú (2016). *Informe Final de Evaluación del Proyecto: Apoyo a la Comisión de Alto Nivel para la gestión e implementación del proyecto "Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión social" - LUM*. Lima.

- Poder Judicial (2014). "Diego García Sayán Larrabure: Juez de la Corte Interamericana de Derechos Humanos.", Lima. Fecha de consulta: 18 de octubre 2016. Disponible en: <https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/e7bece8040483aeafa0dae647fc427cac/CSJCA_D_DISCURSO_ORDEN_DIA_JUEZ_04072014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=e7bece8040483aeafa0dae647fc427cac>
- Prats, Joan (2005). *De la burocracia al management. Del management a la gobernanza. Las transformaciones de las Administraciones Públicas de nuestro tiempo*. Madrid: INAP.
- Radio Programas del Perú (2009). "Antero Flórez-Araoz: Crear Museo de la Memoria no es prioridad para el Perú". *RPP Noticias*, 26 de febrero del 2009, Lima. Fecha de consulta: 18 de agosto 2016. Disponible en: <<http://rpp.pe/politica/actualidad/flores-araoz-crear-museo-de-la-memoria-no-es-prioridad-para-el-peru-noticia-166846>>
- Ramírez, Iván (5 de diciembre del 2016). Entrevista conducida por Alexandra Hibbett [Grabación de audio]. Lima.
- Revista Ideele (2006). "Violación de Derechos Humanos en Madre Mía y el Capitán Carlos". Lima, número 176, pp. 65-67.
- Revista Ideele (2013). "Entrevista a Denise Ledgard". En *Revista Ideele*. Fecha de consulta 2 de noviembre del 2016. Disponible en: <<http://www.revistaideele.com/ideele/content/denise-ledgard-%E2%80%9Ctenemos-que-despojarnos-un-poco-de-la-armadura-de-la-cvr-y-mirar-hacia-el>>
- Ritter, Johnathan (2013). "Cantos de sirena: ritual y revolución en los Andes peruanos". En: Del Pino, Ponciano y Caroline Yezer (eds). *Las formas del recuerdo. Etnografías de la violencia política en el Perú*. Lima: IEP / IFEA, pp. 105-152.
- Rivadeneira, José (17 de setiembre del 2016). Entrevista realizada por Alexandra Hibbett [Grabación de audio]. Lima.
- Rubio, Miguel (2015). *El arte como campo para la destrucción de la memoria: Una aclaración indispensable*. Yuyachkani. Documento compartido en Scribd. 15 de noviembre. Consulta: 08/07/17. Disponible en: <<https://www.scribd.com/document/291715845/Una-aclaracion-indispensable-Por-Miguel-Rubio>>
- Rubio, Miguel y Karen Bernedo (2014). *Guión museográfico del LMTIS*. Lima.
- Salazar Borja, Gabriel (2015). "Sin debates no hay campo. Un acercamiento a los estudios sobre memorias de violencia política en el Perú (1998-2010)". En: Degregori, Carlos Iván, Tamia Portugal, Gabriel Salazar y Renzo Aroni. *No hay mañana sin ayer. Batallas por la memoria y consolidación democrática en el Perú*, Lima: IEP, pp. 237-301.
- Saona, Margarita (2014). *Memory Matters in Transitional Peru*. New York: Palgrave Macmillan.
- Salazar, Milagros y Romina Mella (2010). "Quienes estuvieron detrás de las leyes de impunidad". *IDL Reporteros*. Lima, 10 de setiembre. Fecha de consulta: 20 de octubre 2016. Disponible en: <<https://idl-reporteros.pe/quienes-estuvieron-detras-de-las-leyes-de-impunidad/>>
- Salmón, Elizabeth (2004). "El reconocimiento del conflicto armado interno en el Perú. La inserción del Derecho Internacional Humanitario en el Informe Final de la Comisión de la Verdad y Reconciliación" En: *Derecho PUCP. Revista de la Facultad de Derecho*, Lima, Nr.57, pp.79-102.

- Schmeer, Kammie (1999). *Guidelines for Conducting a Stakeholders Analysis*. Bethesda: Partnerships for Health Reform, Abt Associates Inc.
- Stern, Steve (2000). "De la memoria suelta a la memoria emblemática: hacia el recordar y el olvidar como proceso histórico (Chile, 1973-1998)". En: Garcés, Mario et al. (comps.). *Memoria para un nuevo siglo. Chile, miradas a la segunda mitad del siglo XX*, pp. 11-33. Santiago, Lom Ediciones - Eco Educación y Comunicaciones - Universidad de Santiago de Chile.
- Stone, Deborah (1988). *Policy Paradox and Political Reason*. Washington D.C: Harper Collins Publishers.
- Tanaka, Martín (2015). "¿Quién es Ollanta Humala?" En: *Virtù e Fortuna*. Fecha de consulta: 10 de setiembre del 2016. Disponible en: <<http://martintanaka.blogspot.pe/2015/12/quien-es-ollanta-humala.html>>
- Theidon, Kimberley (2004). *Entre prójimos. El conflicto armado interno y la política de la reconciliación en el Perú*. Lima: IEP.
- Torres Seoane, Javier (27 de octubre del 2016). Entrevista realizada por Denise Ledgard y Blas de la Jara [Grabación de audio]. Lima.
- TV Perú (2010). *Comienzan trabajos de construcción del Lugar de la Memoria* [videograbación]. Lima: Tv Perú. Fecha de consulta: 10 de diciembre del 2016. Disponible en: <<https://www.youtube.com/watch?v=aKkGszlwCwg>>
- Ulfe, María Eugenia (2006). "La memoria, la esfera pública y 'la nación en tiempo heterogéneo'". En: Cánepa, Gisela K. y María Eugenia Ulfe, eds. *Mirando la Esfera Pública desde la Cultura en el Perú*. Lima: CONCYTEC. pp.35-44.
- Ulfe, María Eugenia (2009). "Tantas veces Lima: El museo de la memoria. Presentado como ponencia en el Seminario Internacional 'Memoria, etnicidad y género' organizado por el Centro de Estudios de Historia Regional de Ayacucho en UNSCH, agosto 2009.". *Coyuntura*. Nr. 26. Sept-Oct 2009. pp.23-27.
- Útero de Marita (2009). "Masías contra la feria del libro". En: *Utero.pe*, Lima. Fecha de consulta: 18 de noviembre 2016. Disponible en: <<http://utero.pe/2009/09/17/masias-contr-la-feria-del-libro/>>
- Vargas Llosa, Mario (2009). "El Perú no necesita museos". *El País*. Madrid, 8 de marzo. Fecha de consulta: 25 de setiembre del 2016. Disponible en: <https://elpais.com/diario/2009/03/08/opinion/1236466813_850215.html>
- Vargas Llosa, Mario (2010). *Carta de renuncia a la Presidencia de la Comisión de Alto Nivel del Lugar de la Memoria*. Paris, 13 de setiembre.
- Vich, Víctor (2015). *Poéticas del duelo. Ensayos sobre arte, memoria y violencia política en el Perú*. Lima: IEP.
- Vich, Víctor (23 de enero del 2017). Entrevista con Alexandra Hibbett [Grabación de audio]. Lima.
- Villasante, Mariella (s/f). "Embajadores de la Unión Europea visitaron el Lugar de la Memoria de Junín". En: *IDEHPUCP, Notas informativas*. Fecha de consulta: 19 de noviembre del 2016. Disponible

en: <<http://idehpucp.pucp.edu.pe/comunicaciones/notas-informativas/embajadores-de-la-union-europea-visitaron-el-lugar-de-la-memoria-de-junin/>>

Yalpana Wasi - Lugar de la memoria, Junín. [página de Facebook] (2016). Fecha de consulta: 20 de octubre del 2016. Disponible en: <<https://www.facebook.com/Lugar-de-la-Memoria-Jun%C3%ADn-1505289463021745/>>



PUCP

Escuela de Gobierno y Políticas Públicas

Av. Universitaria 1801, San Miguel - Tercer piso del Pabellón I
(511) 626-2693

www.escuela.pucp.edu.pe/gobierno
escueladegobierno@pucp.pe