

# Estrategias para una política pública de memoria: el Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social en Perú

DENISE LEDGARD\*  
ALEXANDRA HIBBETT\*\*

## Resumen

El presente artículo analiza, desde un enfoque de políticas públicas, el proceso de creación del Lugar de la Memoria, Tolerancia e Inclusión Social peruano (LUM) como la concreción de una política pública de memoria. Identifica los retos enfrentados por el proyecto y las estrategias desplegadas para lograr su ejecución y apertura en el 2015. Se enfoca especialmente en la elaboración de los contenidos conceptuales y en el diseño e implementación de la muestra permanente. Argumenta, utilizando conceptos de la política pública, que en un contexto de polarización e indiferencia hacia la memoria, fue fundamental la articulación e interacción entre el LUM y los actores interesados (*stakeholders*) y conducir un proceso de diálogo para llegar a consensos. Sin embargo, también mostramos que estas estrategias tuvieron un impacto sobre la naturaleza de la institución y su muestra permanente. En suma, este estudio de caso muestra cómo este tipo de política puede ejecutarse en contextos de poco apoyo público y alta polarización de los actores.

**Palabras clave:** políticas públicas, memoria, museo, Perú

**Fecha de recepción:** 15-10-2018

**Fecha de aceptación:** 10-04-2019

## Strategies for Memory Policy: The Place of Memory, Tolerance and Social Inclusion in Peru

### Abstract:

This article analyses, from a public policy perspective, the process which led to the creation of the Peruvian Place of Memory, Tolerance and Social Inclusion (LUM) as a memory policy. It identifies the challenges faced by the project and the strategies deployed towards its successful implementation in 2015. It focuses especially on the production of the conceptual contents and the main exhibition. It argues, with reference to public policy theories, that in a context of polarization and indifference towards memory, the key strategies were the articulation and interaction between LUM and the many stakeholders, incrementally building on previous achievements, and leading a dialogue in order to reach consensuses. However, we also show that these strategies had an impact upon the nature of the institution and its permanent exhibit. Overall, this case study shows how this kind of policy can be implemented in contexts of weak public support and high polarization of stakeholders.

**Key words:** policy, memory, museum, Peru

## Introducción

Este artículo analiza la estrategia desplegada en el proyecto de implementación del Lugar de la Memoria, Tolerancia e Inclusión Social (LUM), espacio estatal ubicado en Lima que versa sobre la violencia política que se dio en el Perú durante los ochenta y noventa.<sup>1</sup> Identificamos los múltiples retos enfrentados y las estrategias técnicas y políticas desplegadas, con un enfoque en la construcción de sus contenidos museográficos. Nuestro objetivo es visibilizar, en el recuento del proceso, lecciones relevantes para la implementación de políticas públicas en temas de memoria, de las que hay una notoria ausencia en el Perú. Sostenemos, primero, que la complejidad del nacimiento de la "demanda pública" a favor de este proyecto, sumada a la renuencia de algunos sectores del Estado, la polarización de la sociedad civil y la debilidad institucional con la que nació, determinó que este enfrentara una serie de problemas de posicionamiento en la agenda pública. En segundo lugar, demostramos que esta situación hizo necesario el despliegue de estrategias de gestión orientadas a acomodar y negociar los intereses de los múltiples actores involucrados. Las estrategias que lograron la implementación del LUM muestran que la formulación de políticas públicas es fundamentalmente una lucha discursiva constante sobre su elaboración (Stone, 1988) y que su éxito depende del consenso (Dunn, 1994), la credibilidad (Hood y Jackson, 1997) y legitimidad de la propuesta (Prats, 2005). Estas estrategias, en el caso de la construcción de los contenidos conceptuales y museográficos del LUM, consistieron en llevar adelante un proceso participativo sobre la elaboración de los contenidos de la muestra, y una constante participación de los distintos actores, desde la elaboración del marco conceptual hasta la validación del guion de la muestra permanente.<sup>2</sup> Finalmente, mostramos cómo la forma final de la exposición permanente del LUM es producto de un proceso y que cualquier política pública compleja debe ser conceptualizada, no como la concreción de una idea inicial y racional, sino como un producto que se modifica en correlación con las herramientas de gestión, soluciones intermedias [*trade-offs*] y balances políticos necesarios para su implementación (Lindblom, 1991; Meny y Thoennig, 1992). Este artículo se basa en entrevistas en profundidad y la consulta de documentos, pero también de observación y participación directa; pudimos acceder a información privilegiada, pues ambas trabajamos en el proyecto para el diseño e implementación del LUM, desde distintos cargos y funciones.

Como en el caso de otros lugares de memoria en la región, el LUM supone, para usar las palabras de Sosa González, "una reformulación del concepto clásico de patrimonio", lo cual implica una conflictividad inherente, pues conlleva la puesta en valor social de la memoria de pasados violentos y dolorosos (2014: 82). Como

\*Abogada por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Magister en Políticas Públicas por el Goldman School of Public Policy. Ha sido Jefa de Gabinetes de Asesores del Ministerio de Cultura de Perú entre otros cargos públicos. Fue directora nacional del Proyecto del Lugar de Memoria (LUM). Correo electrónico: dledgard@gmail.com

\*\*Es literata por la Pontificia Universidad Católica del Perú, con maestría en Spanish de la Universidad de Oxford y doctorado en Latin American Studies por la Universidad de Londres (Birkbeck College, 2013). Docente de la Pontificia Universidad Católica del Perú desde 2013. Trabajó para el equipo curatorial del Lugar de la Memoria (LUM) entre 2014 y 2015. Correo electrónico: a.hibbett@puccp.pe

1 La investigación preliminar de este trabajo fue posible gracias al apoyo de la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Agradecemos el apoyo de Blas de la Jara para su versión como Cuaderno de Trabajo (Ledgard, Hibbett y De la Jara, 2018), y de todas las personas que nos brindaron entrevistas para la elaboración de una primera versión de esta investigación.

2 El guion curatorial es una propuesta de narrativa para la muestra permanente, es decir, un plan de cómo se contará la historia, desde dónde y para quiénes. El guion es entendido como la base creada y diseñada por los curadores, sobre el qué y el cómo se debía contar la historia.

el Centro Cultural y Museo de la Memoria de Uruguay, el Espacio de Memoria y Derechos Humanos exESMA en Argentina, el Memorial de Resistencia de Brasil y el Museo de la Memoria y los Derechos Humanos de Chile, entre otros, el LUM se inscribe en la tendencia internacional de crear sitios de memoria con una utilidad pedagógica y crítica en defensa de los derechos humanos, para generaciones futuras (2014: 82-83). El LUM representa, como estos lugares, "(...) un ejemplo de las políticas de memoria impulsadas desde el Estado, pero también desde las organizaciones sociales (...)" (Sosa González, 2014, p. 85), por lo que dar cuenta de su proceso precisa abordar las relaciones multifacéticas entre Estado y sociedad civil.

El caso peruano es relevante para una discusión internacional de las políticas públicas de memoria, sobre todo en la región (América del Sur), por presentar una complejidad en los siguientes sentidos. Primero, la violencia sucedida en los ochenta y noventa tuvo un impacto muy desigual, estructurado según la exclusión y discriminación de poblaciones rurales indígenas.<sup>3</sup> En el Perú, entonces, la memoria está muy vinculada con la tarea de vencer la discriminación racial y lograr la ciudadanía plena para todos y todas. Segundo, las violaciones de los derechos humanos fueron cometidas por las agrupaciones subversivas y por el Estado, muchas veces contra una población que se veía en necesidad de convivir y negociar con ambos bandos. Tercero, el periodo de violencia recordada sucedió durante regímenes democráticos (al menos en apariencia), desatada por una organización revolucionaria particularmente fundamentalista y violenta, Sendero Luminoso. Cuarto, estos últimos dos factores han llevado a que las Fuerzas del Orden peruanas (las varias instituciones de las Fuerzas Armadas y Policiales) no sean un actor tan deslegitimado como es el caso en el Cono Sur; el término "terrorismo de Estado" en el Perú es controversial, pues para la mayoría, la fuerza terrorista eran las organizaciones subversivas (Sendero Luminoso y el Movimiento Revolucionario Túpac Amaru (MRTA)). El Estado, por tanto, tiene un estatus ambiguo: por un lado, defensor de la democracia en contra de los subversivos, pero por otro, un perpetrador de crímenes y violaciones a los derechos humanos que los asemejaba a la subversión que combatía. Estas complejidades implican que, en el Perú, se da un enfrentamiento reñido entre una narrativa "heroica", donde las Fuerzas del Orden son retratados como salvadores y la agrupación terrorista la causa del mal,<sup>4</sup> y una memoria que denuncia de igual manera a los terroristas que a las Fuerzas del Orden, en nombre de los derechos humanos de las víctimas, concebidas como inocentes. Como estas tensiones se ubican no solo entre sociedad civil y Estado, sino en las fuerzas contrapuestas dentro del Estado mismo, se traducen en la poca

.....

3 Según el *Informe final* de la Comisión de la Verdad y Reconciliación (CVR), el conflicto dejó 69 280 muertos y desaparecidos. 75% de las víctimas eran quechua-hablantes, 79% habitantes rurales y 68% sin educación secundaria.

4 Este uso del término "memoria heroica" se distingue de lo que significaría en el Cono Sur, donde el término "héroe" suele designar una concepción, ciertamente problemática, de las víctimas militantes de izquierda (Longoni, 2007; Piper Shafir y Montenegro, 2016). Esto no se da en Perú, donde salvo para muy pocas personas, los subversivos son vistos como terroristas condenables, hasta el punto de no considerarlos víctimas incluso cuando sometidos a desaparición, asesinato, tortura o violación (Agüero, 2015).

claridad estatal hacia iniciativas de memoria críticas hacia este. Además, ante esta polarización y la desigualdad social, es particularmente complejo lograr una representación museográfica del periodo de violencia que cuente con suficiente legitimidad. Por todo esto, el accidentado nacimiento del proyecto del LUM nos sirve como muestra de las varias y superpuestas dificultades que pueden obstaculizar una política pública de memoria.

### Perspectiva teórica: argumentación y consensos.

Ives Meny y Jean-Claude Thoennig (1992, p. 104) coinciden al sostener 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. Hemos tenido como objetivo aquí rastrear esta dinámica en el proceso del LUM, la cual se visibiliza claramente en el diseño de su muestra permanente.

Basamos nuestra investigación en las teorías que proponen 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 factores que trascienden las instituciones políticas formales (Lindblom 1991, p. 13; Meny y Thoennig 1992, p. 104). Si bien las políticas públicas son acciones gubernamentales de intervención pública, su formulación debe efectuarse desde la interdependencia de los actores involucrados. Para los implementadores, resulta fundamental establecer intereses comunes a favor de su concreción. Por tanto, frente a un asunto contencioso, una estrategia central es gradualmente reposicionar 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. Por esto, hemos estudiado cuán determinante ha resultado la interacción de distintos actores y grupos de interés, no necesariamente formales, con varios niveles de influencia, poder y liderazgo. Asimismo, hemos observado la necesidad de construir consensos en momentos como la definición de contenidos del guion museográfico, proceso en el cual participaron diversos grupos interés, desde asociaciones de víctimas, grupos políticos, académicos y artistas.

Las ideas de Deborah Stone también han sido influyentes para observar, por un lado, que el ambiente en que operaba la gestión del LUM fue marcado por lo que ella describe como el *free rider problem* [problema del aprovechado], un obstáculo para la consolidación de causas comunes que consiste en que "(...) individuos tienen poco o ningún incentivo para sumarse a grupos y trabajar por el bien colectivo, en la medida que solo obtendrán el beneficio si otros trabajan por este y son exitosos en obtenerlo (...)" (1988, p. 172).<sup>5</sup> Este problema contrarresta la idea del pluralismo clásico según el cual habría un 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, pp. 173-174). Tal dimensión comunitaria no

.....

5 Las traducciones son nuestras.

puede desestimarse al pensar el sistema de actores en la conformación del LUM, proyecto que finalmente dependió del liderazgo, la cooperación y diálogo entre selectas organizaciones e individuos.

Una última inspiración teórica para nuestro planteamiento es la idea, de Schmeer (1999, p.10), del liderazgo como una variable fundamental. Lo define como la habilidad de demostrar una posición y convencer al resto de seguirla (1999, p. 9). En este análisis ha resultado clave detenernos en la capacidad de diferentes actores de movilizar recursos (humanos, políticos), colectivos e instituciones vinculadas al desarrollo del LUM. La noción adquiere especial relevancia al considerar que se trató de un proyecto estatal en el cual el gobierno no fue muy activo; el liderazgo de los promotores de la política (quienes dirigieron el proyecto) fue central para llegar a un buen puerto, ante actores ya sea neutros o enfrentados.

Nuestro argumento, a la luz de estas teorías, es que el LUM, en tanto proyecto estatal, se enfrentó por un lado a la ausencia de una clara estrategia del planteamiento del problema en la agenda política, y a la falta de organización, planificación y claridad de conducción desde el Estado, sobre todo durante la primera etapa, cuando se construía el edificio. Por otro, afrontó la dificultad de plantear y cimentar un interés común en un contexto a la vez indiferente y polarizado, por lo que fue un reto establecerse en la agenda pública con la fuerza y la solidez necesarias. Sin embargo, esto cambió durante la gestión de la última Directora Nacional y bajo la tercera Comisión de Alto Nivel encargada, gracias a estrategias de participación que lograron crear consensos entre actores interesados con suficiente poder para realizar el proyecto. No obstante, se enfrentó a múltiples obstáculos burocráticos, políticos y de financiamiento,<sup>6</sup> por lo cual resultó importante el liderazgo eficaz. El enfoque inicial del proyecto cambió para que los distintos grupos involucrados confluyeran en función a un concepto.

### La demanda pública por “hacer memoria”, y el surgimiento del LUM

#### *Polarización e indiferencia*

Según Meny y Thoennig (1992, p.103), tanto actores *formales* (aquellos pertenecientes al Estado: políticos y funcionarios) como *informales* (aquellos no gubernamentales) afectan el desarrollo de una política. Para el LUM, ambos resultarían claves. Tal como lo hemos señalado líneas arriba, el contexto en el que se inició el LUM fue de una gran indiferencia de la mayor parte de la población peruana y del Estado, frente al pasado reciente de violencia política. Aún ahora, 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.

Además, incluso los que sí tienen interés en la memoria, están altamente polarizados. Por un lado, las Fuerzas del Orden (las armadas y policiales), el Ministerio de Defensa, además de una gran parte de la sociedad, sobre todo quienes vivieron

6 No nos detendremos en el detalle de estos obstáculos, pero es importante tenerlos en consideración para un posterior balance. Para una visión de esta dimensión, ver Ledgard, Hibbett y De la Jara (2018).

esa época, se posicionan en contra de iniciativas de memoria que sean abiertas a la crítica de instituciones estatales. Estos grupos han difundido una versión de los hechos, caracterizada por la academia como “la memoria salvadora” o “heroica” (Stern, 2000; Lerner, 2003; Degregori, 2015), que se ha vuelto hegemónica: justifican cualquier “exceso” del Estado como mal necesario durante una gesta “heroica” para acabar con “el terrorismo”, al cual culpan de manera exclusiva por toda la violencia. Enmarcan la problemática dentro de un tiempo finito que, tras la captura de Guzmán, habría sido “superada”, de modo que el pasado ya no supondría ningún reto o pendiente para el presente.

De otro lado, los grupos que apoyan la idea de una memoria como resistencia a esta versión de los hechos y búsqueda de justicia, son principalmente los allegados a la Comisión de la Verdad y Reconciliación (CVR) (2001-2003), asociaciones de víctimas, algunas ONGs, artistas e intelectuales.<sup>7</sup> Todos ellos se acercaron al proyecto con escepticismo, por una desconfianza hacia una iniciativa de memoria **estatal**; sin embargo, su participación fue clave para el proceso del LUM, principalmente la de las organizaciones de víctimas, que de alguna manera fueron las que dieron origen a la demanda por hacer memoria en el país.<sup>8</sup> Ahora bien, son grupos de interés con poca institucionalización y no mucho poder.

La CVR figuró por primera vez las políticas de memoria al recomendar “(...) 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] en las capitales de los departamentos afectados, que conserven para las generaciones futuras la memoria de la tragedia nacional” (2003, p. IX, 166). Asimismo, *Yuyanapaq: Para recordar* (exhibición fotográfica realizada por la CVR, en 2003) fue sin duda, la iniciativa cultural más importante del periodo de violencia en el Perú.<sup>9</sup> No obstante, si bien la CVR fue precursora importante para el LUM (ver Macher 2014, p. 167),<sup>10</sup> tuvo una relación compleja con este, pues también dejó como legado un escenario dividido. La Comisión fue duramente contestada desde la “memoria salvadora”, que intentaba desacreditarlo al alegar que era una institución izquierdista, demasiado crítica del Estado e insuficientemente crítica de las organizaciones subversivas. Las Fuerzas del Orden decidieron no colaborar con la CVR ni respaldarlo públicamente; de esta manera, la CVR no pudo incorporar su memoria y por esto su versión de los hechos no llegó a ser del todo “oficial”.<sup>11</sup>

7 Sobre las ONG que surgen en apoyo de la formación de organizaciones de víctimas, ver Reátegui (2015) Del Pino (2015); sobre artistas, ver Saona (2014) y Vich (2015).

8 El acercamiento de los afectados a iniciativas de memoria muchas veces es medio para perseguir reconocimiento como ciudadanos y apoyo estatal en la reconstitución de sus comunidades (Portugal, 2015:76-77).

9 La exposición seleccionó fotos de archivo y prensa que hicieron visibles las dimensiones de lo sucedido en el país. Ha sido una dispositiva clave para la creación de una conciencia de posconflicto, especialmente en sectores no-afectados (Portugal 2015, pp. 20, 85; Degregori, 2003, p. 65; ver también Saona 2014; Vich 2015).

10 La CVR insertó la idea de memoria como deber público en (parte de) el discurso oficial peruano, y su *Informe* hizo disponible por primera vez mucho de los datos que se expondrían en el LUM.

11 La noción de “memoria oficial” sugiere que hay un consenso estatal sobre qué versión del pasado

Tras la entrega del *Informe final*, la CVR se disolvió y no quedó ninguna institución estatal encargada de continuar esta línea de trabajo; como señala Degregori, los gobiernos posteriores a su entrega, los partidos políticos más importantes y la élite económica no hicieron nada para lograr sus recomendaciones (2015, p. 62). Así, se agudizó la división de la sociedad civil respecto a la necesidad de “hacer memoria” de la violencia, y la iniciativa del museo vio su primer obstáculo: partidos políticos, élites económicas y Fuerzas Armadas criticaban la propuesta de un museo porque temían que asumiera la versión de la CVR (Portugal 2015, p. 217; Milton y Ulfe 2010).

Conocer esta historia es clave para entender el ámbito público en el que buscaba insertarse el LUM y los cuidados que tendrían sus gestiones, como veremos, por no alienar a las Fuerzas del Orden y así poder convocar a toda la sociedad al ejercicio de la memoria. Los problemas que se presentaron para la Dirección del LUM fueron más allá de la decisión política. Esto guarda consonancia con la pauta teórica de Meny y Thoennig que sostiene que el tiempo y las circunstancias son factores de estructuración de acciones (1992, p. 104). Felizmente, a pesar de los múltiples problemas y gracias también al apoyo de la Cooperación internacional que financió el proyecto desde sus inicios,<sup>12</sup> el LUM pudo abrir sus puertas ya con muestra permanente, en diciembre del 2015.<sup>13</sup>

#### Problemas de gestión<sup>14</sup>

Dado el contexto, no sorprende que el LUM haya sido impulsado desde fuera. La ministra de la Cooperación y Desarrollo de Alemania, Heidemarie-Marie Wiczorek-Zeul, a raíz de una visita en marzo del 2008 a la muestra *Yuyanapaq*, ofreció financiamiento para la edificación e implementación de un Museo de la Memoria que, según este plan original, albergaría esta muestra.<sup>15</sup> A raíz de tal ofrecimiento se produjeron una serie de sucesos políticos de oposición (incluyendo de Alan García, el Presidente en ese momento) y de apoyo (por los sectores a favor de la CVR y, más visible entre ellos, el famoso escritor Mario Vargas Llosa). Finalmente, ante la presión nacional e internacional, García se reunió con Vargas Llosa y se aceptó la donación del gobierno alemán (Lerner, 2016). García comprometió

.....  
promover, pero en el Perú, las memorias promovidas por diferentes entidades estatales (como la Comisión de Verdad, el LUM, el sistema educativo y las Fuerzas Armadas) difieren bastante.

12 El proyecto del LUM estuvo financiado desde un inicio por el gobierno alemán y posteriormente se incorporaron la Unión Europea, la cooperación sueca y PNUD. A fines del 2009, el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRREE) firmó un Convenio con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para la administración del Proyecto. Posteriormente, en el 2010, a través de una Nota Diplomática (N° 6-5/165), el Gobierno peruano se comprometió a encargarse de la operación y mantenimiento del museo una vez finalizado el proyecto.

13 Para otro estudio del LUM dentro de su contexto de memorias en conflicto, escrito durante el proceso, ver Milton y Ulfe (2010).

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

15 *Yuyanapaq* estaba (y aún está) en el Ministerio de Cultura, un lugar de difícil acceso.

a Vargas Llosa a ser el Presidente de la primera Comisión de Alto Nivel (CAN),<sup>16</sup> entidad que supervisaría la gestión del proyecto del Museo de la Memoria, desde marzo 2009.

Salomón Lerner, el expresidente de la CVR, formó parte de la primera CAN, con lo que hubo una articulación de distintos actores a favor de la memoria en el país. La primera CAN fue la que se encargó del concurso arquitectónico y planteó de manera general un contenido basado en la CVR. Sin embargo, durante ese tiempo, algunas disputas internas llevaron a la Dirección del proyecto y a la CAN a tomar la decisión de crear una muestra propia para el LUM, con una narrativa alternativa a *Yuyanapaq*. Esto produjo la renuncia de Lerner, preocupado por percibir que el proyecto se alejaba del legado de la CVR (Lerner, 2016). La renuncia de Lerner fraccionó al reducido sector que apoyaba la idea del museo y haría aún más necesario un proceso de articulación entre actores y construcción de consensos, que no sucedería hasta bastante más adelante. Meses después, en setiembre 2010, Vargas Llosa renuncia a la CAN por otro problema sintomático de un gobierno que no asumía una agenda de memoria: la promulgación del Decreto 1097, que prescribía los delitos de lesa humanidad cometidos por policías o militares antes del 2003 (Salazar y Mella, 2010). Lo reemplazó Fernando de Szyszlo, famoso pintor (Resolución 271-2010-PCM);<sup>17</sup> quien se quedaría al frente de la CAN hasta noviembre 2011, meses después del comienzo del gobierno de Ollanta Humala. Junto con su nombramiento, la “Comisión de Alto Nivel” pasa a denominarse “Comisión **Presidencial** de Alto Nivel”. Durante la gestión de Szyszlo se optó por no comunicar el proceso de su elaboración a la opinión pública (Castro, 2016). En gran parte por esto, pese a ser un producto cuidado y elaborado por especialistas,<sup>18</sup> no logró tener la legitimidad necesaria; la falta de transparencia generó suspicacias respecto a la conducción del proyecto (ver Chávez, 2011). Las ONGs y asociaciones de víctimas se mostraban antagónicas al LUM, especialmente desde la renuncia de Lerner. Se produjo un periodo de desvinculación de miembros del movimiento de derechos humanos al proyecto.<sup>19</sup>

Posteriormente, como parte del cambio de período gubernamental, se nombró a Diego García-Sayán, abogado reconocido por su trabajo en derechos humanos, como nuevo presidente de la CAN, quien conformó un nuevo conjunto de comisionados. Esta tercera CAN, que acompañaría el proyecto hasta su implementa-

.....  
16 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).

17 En esta etapa, el nombre del proyecto fue cambiado de Museo de la Memoria por Lugar de la Memoria (Resolución N° 098-2010-PCM)

18 El guion en este momento proponía una muestra dividida en tres partes. La primera ofrecería un resumen básicamente cronológico del conflicto reducido a hechos “emblemáticos” y “personas ejemplares”. La segunda, informaría sobre las instituciones, como la CVR, que hubieran investigado los hechos. El tercer nivel daría información sobre otros lugares de memoria, proveería un espacio de reflexión donde se pudieran prender velas y el visitante pudiera grabar una reflexión sobre la muestra en video (Roca Rey, s/f).

19 Estos aspectos se expresarían más adelante, en el proceso participativo de la tercera gestión (LUM, 2014, pp. 156, 161, 164).

ción, fue diversa en términos ocupacionales,<sup>20</sup> mas no sociales; la mayoría eran limeños o de larga residencia en Lima, hispanohablantes, con educación superior y de sector socioeconómico alto/medio alto. La excepción, la parlamentaria y líder comunitario Hilaria Supa –mujer quechua-hablante– probablemente respondía a la conciencia de este desequilibrio representativo. Así, el proceso de elaboración del LUM estaría marcado por una negociación entre los encargados del proyecto (Dirección Nacional y curadores) y los intereses de sus supervisores, los sectores poderosos representados en la CAN. Además, se haría necesario, para los encargados del proyecto, construir alianzas con actores no representados en esta comisión.

La CAN presidida por García-Sayán descartó el primer guion e intentó una nueva estrategia: plasmar primero, en un documento los lineamientos institucionales del proyecto del LUM (LMTIS, 2012). Este documento relanza la misión y visión de la futura institución. Plantea que el Lugar 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 problemas sociales, así como promover la tolerancia, la democracia y el respeto de los derechos humanos tomando en cuenta la experiencia del Acuerdo Nacional.<sup>21</sup> Así, la nueva CAN marca un deslinde del trabajo de contenidos realizado durante el gobierno de García, pero también, aunque reconoce que se trata de un “referente principal”, mantiene una distancia de la CVR como fuente central para la narración museográfica. Ante la diversidad de actores involucrados, este documento muestra que la CAN buscó comunicar una elaboración discursiva desde la neutralidad: “(...) contar una historia con sobriedad y objetividad a través de imágenes, testimonios breves [...] y algunos objetos [...] sin recurrir a largas explicaciones ni a calificaciones innecesarias (...)”. Desde esta neutralidad, el documento plantea vínculos con ambos lados de la división de la memoria. Se tomarían en cuenta “[l]as propuestas e iniciativas de todos los actores sociales identificados con la democracia”, tales como las asociaciones de víctimas. Sin embargo, el documento plantea con mayor énfasis un acercamiento de representantes de las Fuerzas del Orden: “[El Lugar de la Memoria] evitará equiparar las acciones de las Fuerzas Armadas o de la Policía con la de los grupos terroristas (...)”. Además, menciona la necesidad de destacar “(...) soldados y policías asesinados o los que cumplieron un destacado papel en positivo (...) [y que] [s]e solicitará, también, el apoyo de los museos creados por la Fuerza Armada y la Policía Nacional” (LMTIS 2012, pp. 1-2). No menciona el rol de promotor de la violencia que el Estado ejerció. Así, la CAN marca un preceden-

.....

20 Los otros miembros de la nueva CAN, a diferencia de las anteriores, representaban diversos grupos de poder de la sociedad peruana, probablemente en un esfuerzo por ganarle legitimidad al proyecto: Alayza (arqueólogo y gestor cultural), Monseñor Bambarén (sacerdote), Scheelje (empresario), Sota Nadal (arquitecto, ex-ministro de Educación), y Supa Huamán (dirigente campesina y ex-congresista).

21 Instaurado en 2002, el Acuerdo Nacional responde a un conjunto políticas de Estado suscritas por las principales fuerzas políticas, económicas y de la sociedad civil. 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).

te de acercamiento hacia las Fuerzas Armadas. Es importante considerar que los lineamientos se plantean en el gobierno de Ollanta Humala, militar 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.

Estos lineamientos se verán reflejados en otro documento clave, realizado por Miguel Rubio, reconocido director de teatro del Grupo *Yuyachkani* (con vínculos a ONGs de derechos humanos y a la CVR), y la CAN: un “Esquema de Guión Museográfico” del LUM, aprobado 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. Nuevamente en estos once temas se puede notar una tendencia a proponer una narrativa que pudiera resultar aceptable para los críticos a la CVR y a las iniciativas de memoria.

En este momento del proyecto, se nombró como Directora Nacional del Proyecto a Denise Ledgard, –abogada, especialista en políticas públicas con experiencia en derechos humanos–. Ledgard tuvo la intención en primer lugar, de construir sobre lo avanzado. Así, el segundo guion museográfico, elaborado según lo dispuesto en el cuadro de temas, fue encargado a Miguel Rubio, quien ya venía trabajando con la CAN. Rubio planteó la muestra como una “experiencia sensorial e informativa”. Adoptaba el concepto de “memoria en construcción” como componente transversal de la propuesta, y buscaba que el Lugar convocara de manera pedagógica y afectiva a los visitantes a participar del ejercicio de la memoria (Rubio y Bernedo, 2014). Sin embargo, Rubio comentaría luego lo engorroso de trabajar con el “mandato” de la CAN “de contar la historia desde la ‘derrota del terrorismo’”, que fue como “una camisa de fuerza”. Tampoco se dio un proceso de consulta con actores interesados sobre los contenidos de la muestra (Rubio, 2015, p.3-4).

Este guion fue utilizado como base para la consulta de la población, que explicaremos más adelante. Y como consecuencia de los resultados de esta consulta, muy críticos hacia la propuesta, el nuevo equipo museográfico que se conformó posteriormente y las personas encargadas de la elaboración del marco conceptual, descartaron el guion. Este desenlace significó cierto distanciamiento entre partes del sector artístico y activista representado por Rubio, y la gestión del LUM. Claramente, el descarte de este segundo guion es una muestra más de lo difícil de hacer una política pública de memoria, no solamente por la naturaleza del proceso histórico a representarse, sino por el reto de lograr un guion que convocara a sectores sociales polarizados. Muestra, además, que la falta de una ruta clara del proyecto, además de la jerárquica estructura administrativa interna del LUM (con la división entre la CAN y los encargados de la curaduría), creaba nuevos problemas.

Paralelamente, la nueva Dirección necesitaba resolver múltiples problemas de orden administrativo, presupuestario, y técnico, así como establecer lazos, cons-

truir y reconstruir una relación con grupos de interés importantes, como el legado de la CVR, las ONG y distintos actores que impulsaron los movimientos de memoria en el país, para así buscar mayor legitimidad, posicionar al LUM en la agenda nacional y conseguir respaldo tanto social como político. El proyecto debía ser asumido por las poblaciones interesadas si quería llegar a funcionar, ya que hasta el momento se había venido desarrollando a espaldas del interés de los pocos grupos involucrados. A su vez, necesitaba reconstruir los contenidos de la muestra, a la luz de este diálogo aún no producido. Entre estos actores, el Ministerio de Defensa y las Fuerzas del Orden, así como las organizaciones de víctimas de estas fuerzas, tenían interés en que el LUM recogiera su perspectiva, pero también, como veremos, tenían exigencias incompatibles con la finalidad del lugar, como la de defender la imagen de su institución (LUM 2014a, p. 47).

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

Lo primero que se planteó la nueva gestión nacional del LUM fue construir su mensaje y contenido mediante, en la medida de lo posible, el consenso entre los actores interesados y que tuvieran influencia;<sup>22</sup> así, esta gestión siguió las ideas que indican que 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). Solo así el LUM tendría la legitimidad necesaria para hacerse realidad y posicionarse, aunque sea débilmente, en la agenda pública. Por ello, una de las principales estrategias de gestión consistía en el movimiento de los actores hacia puntos de consenso; así como para Lindblom (1991), la racionalidad, la incrementalidad y el entorno son variables que dependen de la constante interacción comunicativa de los actores. Otra fue el desarrollo incremental de las actividades propuestas (como el diseño del guion, como pasaremos a detallar), para compensar por la falta de adecuada planificación en las primeras fases del proyecto.

#### Construcción de alianzas y proceso participativo

La estrategia más importante de la nueva gestión fue conducir un proceso participativo y construir, en diálogo con actores interesados, un marco conceptual para el LUM (*Cada uno, un lugar de memoria* (LUM 2014a)) que guiara la elaboración de la muestra permanente. Esto era necesario por dos motivos. Por un lado, para navegar la dificultad que supone el contraste entre las memorias individuales y la memoria colectiva que se intenta proponer desde el LUM: el LUM debía evitar caer en la lógica de reflejar todas las memorias individuales, pero tampoco podía ignorar las memorias individuales existentes si se trataba de convocar a la población a un ejercicio compartido. Por otro, para que el LUM pueda reflejar la complejidad de una sociedad fragmentada, donde diferentes grupos y sectores tienen ya memo-

.....  
 22 Ello se sumaba 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. Ver Ledgard, Hibbett y De la Jara (2018).

rias colectivas, que no necesariamente se cristalizan como una sola o coherente a nivel nacional. El trabajo de consulta fue conducido por los historiadores Ponciano del Pino y José Carlos Agüero, destacados investigadores y miembros de un prestigioso grupo de investigación de memoria. Como se documenta en *Cada uno*, el proceso participativo buscó conocer las expectativas de sectores involucrados en el periodo de violencia ante la construcción de un Lugar de la Memoria en Lima, lo cual no solo permitiría a la dirección del LUM y a su equipo curatorial tomar decisiones informadas, sino que enriquecería y llevaría a transformaciones de sus planes, diseños y presuposiciones originales. Además, brindaba un espacio para manejar las expectativas de actores claves, puestas sobre el proyecto. El proceso implicó la organización de las reuniones en Ayacucho, Lima y Satipo 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.<sup>23</sup> La metodología de trabajo fue tener una discusión sobre el guion elaborado por Rubio. El siguiente gráfico muestra el número de personas consultadas por lugar y por sector.

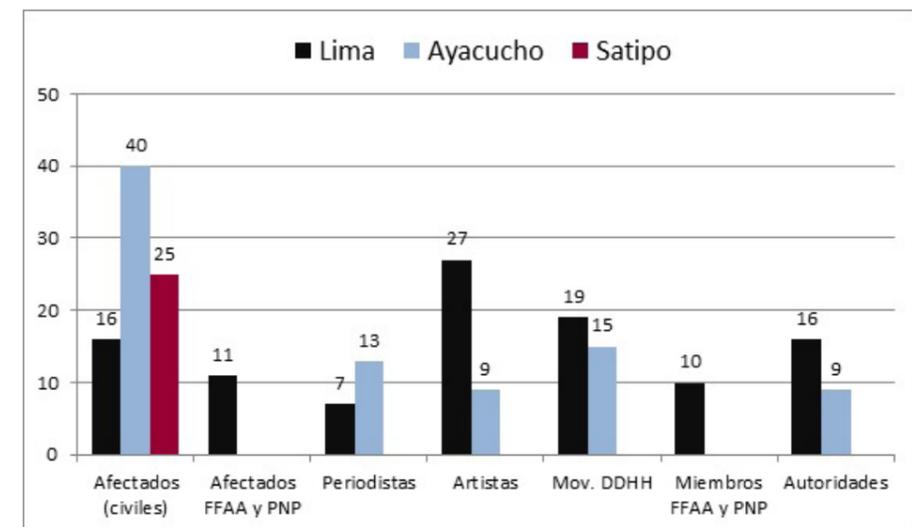


Gráfico. Participantes en Proceso Participativo. Fuente: elaborado en base a LUM, 2014a, p.33.

Tras este proceso, quedó claro que no convenía implementar el segundo guion. Durante las discusiones se habían “realizado críticas profundas al guion museográfico” (LUM, 2014a, p. 60). Por ejemplo, muchas de las escenificaciones simbólicas (como en el espacio “Ofrenda” o “Desaparecidos”), en la práctica no tenían el impacto deseado sobre estos actores clave. La ausencia de un mensaje central que articulase las salas de la muestra permanente fue otro 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,

.....  
 23 Ayacucho, región del sur-andino del país, fue uno de los lugares más intensamente afectados por la violencia. Satipo es una provincia amazónica, también muy afectada.

sociedad civil, derrota del terrorismo, CVR, sala de esperanza) que es demasiado simple” (2014a, p.60). Se concluyó que 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.

*Cada uno un lugar de memoria* (LUM, 2014a) compartía los resultados del proceso participativo y brindaba, basándose en ellos, recomendaciones para la implementación del LUM. Destaca una acogida favorable de los grupos consultados, y se indica una nueva visión de su rol como institución. El LUM debía contribuir al fortalecimiento de los derechos humanos y entender el sentido 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, 2014a, p. 24). El relato articulador de la muestra permanente debía guiarse del principio de que “[l]a violencia política es peruana y tiene que ver conmigo/contigo” (LUM, 2014a, p.64). El discurso del LUM debía posicionarse no como la palabra final sino como facilitador de un diálogo permanente necesario. Debía ser intervenible por poblaciones afectadas, pero intentar principalmente que una audiencia limeña se identifique con ellas, audiencia para la que debía cumplir una función pedagógica y a la vez de interpelación crítica sobre su relación con su país y su ciudadanía. El documento además establecía que la legitimidad del LUM provendría de la “confianza” que los actores (víctimas, Fuerzas Armadas, entre otros) depositaran en él (LUM 2014a, p. 58).

En cuanto a la muestra permanente, el documento recomendaba usar un estilo minimalista (no intentar “decirlo todo”) y priorizar el reconocimiento de la experiencia vivida por poblaciones afectadas. Para esto, sugería usar historias de vida o testimonios, que además servirán para evitar grandes narrativas imposibles de consensuar y representaban una manera de conectar un ejercicio colectivo de memoria con las memorias individuales. Establecía a la víctima como “punto ético de enunciación” (es decir, se planteaba desde una solidaridad con la víctima); esto implicaría 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 (LUM, 2014a, pp. 16-17). No obstante, también recomendaba evitar centrarse en su figura como pura o pasiva, y en vez representar “al actor y toda su complejidad”, especialmente como ciudadano (LUM, 2014a, pp. 81-82). Esta última preocupación partía no solo de la conversación con asociaciones de víctimas, quienes manifestaron su deseo de ser representados como actores en lucha por sus derechos, sino de discusiones académicas que han indicado cómo “pensar la memoria solo desde el marco humanitario es problemático, pues tiende a descontextualizar y despolitizar los procesos sociales” (LUM, 2014a, p. 82).<sup>24</sup> Por

.....  
 24 La noción de la víctima en el Perú es compleja, pero por motivos distintos a los del Cono Sur. En Argentina, por ejemplo, emerge en los lugares de memoria una tensión entre ver a la víctima como un sujeto inocente abstracto y verla como un militante heroico (Messina 2014). En Perú, en cambio, hay una gran resistencia a conceptualizar a sujetos de Sendero Luminoso como víctimas, incluso si

último, recomendaba 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’” (LUM, 2014a, p. 43).

#### *Formación del equipo curatorial*

Para proseguir con el diseño e implementación de la muestra permanente a la luz de los resultados del proceso participativo, se conformó un equipo curatorial conformado por Ponciano del Pino (historiador que había estado a cargo del proceso participativo), Natalia Iguñiz (reconocida artista plástica que trabaja temas de género), Víctor Vich (docente universitario e investigador cultural) y Jorge Villacorta (uno de los curadores con más trayectoria y renombre en el medio local). 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. De hecho, el edificio, posteriormente premiado y reconocido desde el mundo arquitectónico, tenía características especiales ya que se trataba de un espacio moderno con una narrativa propia: de abajo hacia arriba, subiendo por rampas, desde el horror a la esperanza. Una suerte de camino dantesco por salones abiertos, con una entrada oscura, pero que al subir, se llena de luz a través de grandes ventanas. Esto hizo difícil o más bien, condicionó el guion, ya que se debía planificar cómo romper o intervenir la narrativa simplista (de la oscuridad a la luz) del espacio, y la museografía,<sup>25</sup> ya que resultaba difícil trabajar en espacios abiertos, llenos de ventanas, totalmente iluminados con luz natural.

Ahora bien, sería un reto para este equipo lidiar con la situación descrita antes por Rubio: realizar su labor profesional (y ser fiel al proceso participativo), y a la vez proponer un nuevo guion que fuera aprobado por la CAN y que respetara los lineamientos y el Esquema de Guion de once temas. Además, debía diseñar una curaduría que pudiera ser implementada dentro de un plazo corto, e implementar esta curaduría, lo cual involucraba recabar/crear todos los materiales necesarios para ello (fotos, testimonios, textos, entre otros materiales).

#### *El nuevo guion*

El equipo curatorial acordó ciertos principios básicos en función de los insumos presentados (resultados del proceso participativo, los lineamientos, el Esque-

.....  
 sufrieron violencia criminal de parte del Estado (Agüero 2015); por esto, cuando el marco conceptual del LUM se refiere a las víctimas, se les concibe como personas inocentes que nunca participaron de la subversión. Por otra parte, la identidad de víctima en el Perú no es asumido espontáneamente sino estratégicamente, por sectores de afectados, a fin de luchar por no solo justicia y reparación sino asistencia estatal básica que debería corresponderles de por sí como ciudadanos pobres (Ulfe et al, 2013). Recordemos que también en el Perú las víctimas fueron de los sectores más pobres y marginados del país.

25 El concepto de museografía se refiere al conjunto de técnicas utilizadas para la disposición física y presentación de las piezas en la muestra permanente. En el caso del LUM, se llegó a una museografía que utiliza tecnología, diseño, y arquitectura de espacios; permite la disposición de los objetos y espacios de descanso, y que la muestra sea modificada o actualizada.

ma de Guion y la opinión especializada de los curadores). La muestra se basaría en casos emblemáticos y se escogerían casos que, vistos en detalle, pudieran representar a otros; así, se lidiaría con la demanda de inclusión de los actores pero también se respetaría el espacio limitado. Se decidió también enfatizar el tema de la ciudadanía y la democracia como no plenamente realizados en el país, para así enfocar la violencia como efecto de la realización aún imperfecta de estos ideales y la memoria como herramienta para lograrlos. Se concertó también siempre tener presente la dimensión de género e intentar narrar la historia en varias partes desde la mirada de las mujeres. Todos estos arreglos respondían a las opiniones de los distintos actores en el proceso participativo y tomaban en cuenta factores como el espacio concreto del edificio. 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 guion museográfico, que debía ser aprobado por la CAN. Dado que se trataba de una versión íntegramente nueva, se decidió presentar algo breve: 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 guion y completarlo con contenidos específicos. Se buscaba 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 (LUM 2014b).

En varios espacios, seguía a grandes rasgos el Esquema de Guion de la CAN. Sin embargo, los curadores contraproponían a la CAN varios espacios principales. En el primer piso, propusieron dos que reemplazaban 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”.<sup>26</sup> 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 el Ejército). En el caso del espacio sobre afectación individual, se incluirían alrededor de quince testimonios de personas muy distintas, grabados en video y presentados en pantallas separadas.<sup>27</sup>

En el segundo piso, se interrumpiría la lógica de la representación de las Fuerzas del Orden como “héroes” (en la que insistía la CAN) a través de incluir “Derrotando la violencia desde la sociedad civil”, sección que explicaría el surgimiento

.....

26 Ver, sobre el uso del testimonio en estos espacios, Del Pino y Otta (en prensa).

27 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 hijo de militantes de Sendero Luminoso.

y el rol de las asociaciones de víctimas, las marchas ciudadanas, el trabajo desde la cultura y la academia y las rondas campesinas. Así, no funcionaría la narrativa según la cual la violencia fue “derrotada” por unos cuantos individuos o instituciones armadas. Se detallaría, además, las desapariciones forzadas cerca del espacio sobre la contrasubversión; así, se visibilizaría la responsabilidad estatal aún irresuelta por este crimen. En “Derrotando la violencia desde el Estado” sobre las tácticas del Estado en la contrasubversión,<sup>28</sup> se planteó representar tanto a representantes estatales civiles como a militares o de la policía, nuevamente para complicar la narrativa “heroica”. Luego, se propuso una nueva sección de “Iniciativas de verdad, memoria y reconciliación” que 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, incluyendo a *Yuyanapaq* y 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. Finalmente, los curadores propusieron un espacio no sugerido por la CAN: “La ética de la memoria: deudas y retos a futuro”, que abordaría críticamente el presente de la sociedad peruana a la luz de sus continuidades con la violencia de los 80 y 90.

A grandes rasgos, este diseño, que balanceaba exigencias del proceso participativo y de la CAN, sería el que se implementaría. Cuando se presentó el documento a la CAN en una reunión inicial, recibió apoyo de muchos de sus miembros. Solo un comisionado, Leopoldo Scheelje, representante del sector empresarial, manifestó que le preocupaba que el guion no enfocara el tema de la violencia política como un problema únicamente de “terrorismo”.<sup>29</sup> Esta había sido 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 (Aguirre, 2011; Burt, 2006). Esto fue solventado a través de que los curadores aceptaran cambios que no modificaran la lógica de la nueva propuesta: concedieron que, aunque estaban en desacuerdo con llamar a la época “los años del terrorismo”, sí podían “(...) 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). En general, la estrategia para que el guion fuera aceptado 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.

.....

28 Esta sección incluía Chavín de Huantar, un operativo de rescate que la memoria salvadora tiene como heroísmo estatal emblemático.

29 Scheelje pidió informalmente a Víctor Vich, quien había hecho la exposición oral del guion ante la CAN, una reunión. 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. No llegaron a un acuerdo (Vich, 2016).

### Proceso de validación y ajuste del guion

La validación del tercer y último guion 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. Estas reuniones convertían en realidad la promesa planteada en el proceso participativo de ser una institución abierta y le otorgaría al LUM estabilidad frente a posibles intentos, de parte de cualquiera de los actores interesados, por deslegitimar o modificar el proyecto; además, mitigaría expectativas de inclusión directa en la muestra, que representaba el pedido más frecuente de los grupos de interés. Las reuniones de validación alimentaron el nuevo guion con comentarios críticos que los curadores discutieron y a veces adoptaban para afinar el producto.

En este momento surgieron nuevamente tensiones con el sector militar. Según Del Pino, en la reunión con las instituciones militares, representados por sus Comandantes Generales, estos pidieron, por ejemplo, retirar una foto donde aparecía el General Hermoza Ríos, condenado por corrupción, en uniforme militar, y solicitaron en su lugar una en la que apareciera vestido de civil. Los curadores decidieron retirar la foto, según Del Pino porque no interfería con la lógica de la muestra; aún sin la foto, podrían seguir tocando el tema de la corrupción durante la época. Pero ejemplos como este muestran que esta estrategia de creación de consensos afecta no solo el contenido abstracto o narrativo de la muestra, sino también la dimensión visual, simbólica y estética (cómo representar, en este caso, al perpetrador; qué foto específica colocar, qué identidades sugerir a partir de las imágenes).<sup>30</sup> Además, a pesar de la existencia de concesiones a la perspectiva de las Fuerzas Armadas, en otros casos el conflicto no se pudo evitar. Por ejemplo, en una fecha posterior, la Comisión de Historia Permanente del Ejército Peruano expresó su deseo de retirar el caso Putis (matanza perpetrada por el Ejército) 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 (Del Pino, 2017; Otta, 2017).

Así, el impacto de la apertura a las Fuerzas Armadas sobre la muestra perma-

.....

<sup>30</sup> De hecho, la representación del perpetrador en la muestra es multifacética, en parte dada la naturaleza del conflicto (donde fueron perpetradores los dos grupos subversivos y las varias instituciones estatales involucradas en la contrasubversión), pero también como resultado de la complejidad de su proceso de creación y consulta. Además de evitar antagonizar las Fuerzas Armadas, y como intento de hacer frente a la versión "salvadora" del rol del Estado que culpa la falta de humanidad de los 'terroristas' por la violencia, se evitó la representación de perpetradores individuales como fuentes de maldad (Del Pino, 2017; LUM, 2014a). Los textos que acompañan a los eventos violentos representados hacen explícita la institución o grupo perpetrador, pero no el nombre, y en el caso de las Fuerzas del Orden, también hay representaciones positivas de estas instituciones que llevan a que, en conjunto, su representación en la muestra sea un poco paradójica (Milton, 2017). Esto se distingue bastante del caso, por ejemplo, del ex ESMA donde muchos perpetradores son representados como individuos con nombres y rostros, y de una manera claramente condenatorio (Salvi, 2014).

nente 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. Mantener esta colaboración fue importante para que el LUM logre constituirse, 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.

### Conclusiones

El caso del diseño e implementación del 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, y otras a factores contextuales. La experiencia evidencia cómo los mecanismos de argumentación y generación de consensos fueron esenciales para la elaboración de contenidos en contextos de alta polarización e indiferencia. No obstante, resulta preciso subrayar que su esfuerzo de institucionalización constituye solo una fracción de lo que significaría la consolidación de una real política pública de memoria nacional.

La primera pregunta que este trabajo ha intentado responder es respecto a la relación del proyecto con una limitada demanda pública para hacer memoria, en un contexto de alta polarización. La mayoría de la población se enmarcaba en una "memoria salvadora" frente a la recordación del conflicto (Stern, 2000), perspectiva que sostiene la derrota del terrorismo por el Estado y considera que cualquier reflexión crítica sobre el pasado de violencia es improductiva. 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 derechos humanos se restringe a un grupo pequeño y con poco poder, en el marco de una gran indiferencia.

Considerando las dificultades de posicionamiento de los distintos actores alrededor del tema, se requería un gran respaldo político. Sin embargo, este no fue tal: 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 dirige y de los miembros de su equipo factor clave para su progreso. Asimismo debía construir un mensaje que desde el Estado pueda ser convocante para todos. Para esto, el LUM debía legitimarse ante diversos públicos.

Frente a estos retos, una primera estrategia de diseño impulsada por la Comisión de Alto Nivel bajo dirección de Diego García-Sayán fue consensuar, entre diversos representantes de grupos de poder, lineamientos que establecían límites y parámetros para la construcción de contenidos. Luego, ya desde la dirección nacional del proyecto, la estrategia central fue la construcción de alianzas, el proceso participativo y de validación, pues permitió, además de enriquecer la construcción de contenidos de un proyecto impulsado desde el Estado, conseguir legitimidad

y un acercamiento a sectores involucrados con potencial de bloquear la política. Así, la gestión del LUM intentó esta integración poco común en la práctica política peruana. El ejercicio en transparencia logró sembrar una semilla de confianza, que era frágil y no debía defraudarse.

Luego, 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*. Apoyó 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. Aclaró que el LUM debía cumplir el rol de facilitador y permitir al proyecto colocarse en un sitio donde pudo tender puentes para lograr ciertos consensos.

Esta metodología de trabajo llevó a ciertas características de la muestra permanente. Varias estrategias de curaduría de la muestra permanente fueron claves para lograr una exposición donde los grupos polarizados se sintieran representados para conseguir un acercamiento pedagógico. Entre las estrategias contempladas, una principal fue recurrir a la experiencia (contada en testimonios) 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 tanto la visión "heroica" (preferida por las Fuerzas Armadas) como una visión "victimo-céntrica" (un peligro de la versión centrada en los derechos humanos) 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 de los consultados en el proceso participativo. Sin embargo, se conserva la importancia de las víctimas: sus derechos a la verdad, justicia y reparación. Otra estrategia importante fue la de escoger casos paradigmáticos para emblematicar la violencia en su conjunto.

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; lo técnico es, en otras palabras, también social y político. 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. Por último, pese a no haberlo estudiado aquí, debemos mencionar que fue clave haber contado con el respaldo de la Cooperación Internacional; sin este último organismo, posiblemente el Estado no hubiese podido ser capaz de concretar la política.

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 los peruanos, que pueda cumplir el rol para el cual existe: impulsar la reflexión y el debate.

### Bibliografía

- Acuerdo Nacional (2002). Definición. En *Acuerdo Nacional*. Recuperado de [acuerdo-nacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/definicion/](https://www.acuerdo-nacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/definicion/)
- Agüero, J. C. (2015). *Los rendidos: sobre el don de perdonar*. Lima: IEP.
- Aguirre, C. (2011). Terruco de m... insulto y estigma en la guerra sucia peruana. En *Histórica*, 35(1), 103-139.
- Burt, J.M. (2006). Quien habla es terrorista: The Political Use of Fear in Fujimori's Peru. *Latin American Research Review*, 41(3), 32-62.
- Castro, A. (27 de octubre del 2016). Entrevista realizada por Denise Ledgard y Blas de la Jara [Grabación de audio]. Lima.
- Comisión de la Verdad y Reconciliación (2003). *Informe final*. Lima: CVR. Recuperado de <https://cverdad.org.pe>
- Chávez, C. (2011). Roca Rey presenta su guión del Lugar de la Memoria. *La Mula*. Disponible en <https://redaccion.lamula.pe/2011/12/28/roca-rey-presenta-su-guion-del-lugar-de-la-memoria/clauidiapollo/>
- Del Pino, P. (2015). Presentación. En C. I. Degregori, T. Portugal Tellier, G. Salazar y R. Aroni. *No hay mañana sin ayer. Batallas por la memoria y consolidación democrática en el Perú* (pp. 11-23). Lima: IEP.
- Del Pino, P. (24 de enero 2017). Entrevista conducida por Alexandra Hibbett [Grabación de audio]. Lima.
- Del Pino, P. y Otta, E. (en prensa). Extreme violence in Commemorative Museums: The Place of Memory in Peru. En L. J. Seligmann y K. S. Fine-Dare (ed.), *The Andean World*. Routledge.
- Degregori, C. I. (2015). Sobre la Comisión de la Verdad y Reconciliación (CVR) en el Perú. En C. I. Degregori, T. Portugal Tellier, G. Salazar y R. Aroni, *No hay mañana sin ayer. Batallas por la memoria y consolidación democrática en el Perú* (pp. 27-68). Lima: IEP.
- Dunn, W. (1994). *Public policy analysis: an introduction*. Nueva Jersey: Englewood Cliffs.
- Feldman, J. P. (2012). Exhibiting Conflict: History and Politics at the Museo de la Memoria de ANFASEP in Ayacucho, Peru. *Anthropological Quarterly*, 85(2), 487-518.
- Hood, C. y Jackson, M. (1997). *La argumentación administrativa*. Mexico D.F: Fondo de la Cultura Económica.
- Ledgard, D.; Hibbett, A. y De la Jara, B. (2018). Retos y estrategias para una política pública de memoria: el proyecto Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social (LUM). *Cuaderno de trabajo*. Lima: Escuela de Gobierno de la Pontificia Uni-

versidad Católica del Perú. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/123930>

Lerner, S. (2003). El legado visual. Presentación Yuyanapaq: Para recordar. Testigos de la verdad. En *Comisión de la Verdad y Reconciliación*. Recuperado de [cverdad.org.pe/apublicas/p-fotografico/index.php](http://www.cverdad.org.pe/apublicas/p-fotografico/index.php)

Lerner, S. (9 de octubre del 2016). Entrevista realizada por Alexandra Hibbett [Grabación de audio]. Lima.

Lindblom, C. (1991) [1980]. *El proceso de elaboración de políticas públicas*. MAP: México D.F.

Longoni, A. (2007). *Traiciones. La figura del traidor en los relatos acerca de los sobrevivientes de la represión*. Buenos Aires: Grupo Norma.

Lugar de la Memoria, Tolerancia e Inclusión Social- LMTIS (2012). *Lineamientos*. Lima.

Lugar de la Memoria, Tolerancia e Inclusión Social- LUM (2014a). *Cada uno, un lugar de memoria*. Coordinadores Ponciano del Pino y José Carlos Agüero. Lima: GIZ-LUM.

Lugar de la Memoria, Tolerancia e Inclusión Social- LUM (2014b). *Guión para la muestra permanente*. Lima.

Macher, S. (2014). ¿Hemos avanzado? A 10 años de las recomendaciones de la Comisión de la Verdad y Reconciliación. Lima: IEP.

Meny, I. y Thoenig, J.C. (1992) [1989]. *Las políticas públicas* (Francisco Morata trad.). Barcelona: Ariel Ciencia Política.

Messina, L. (2014). Lugares y políticas de memoria: a propósito de las tensiones en la calificación de las víctimas. *Clepsidra. Revista Interdisciplinaria de Estudios sobre Memoria*, 1(2), 66-79.

Milton, C. E. (2007). Public Spaces for the Discussion of Peru's Recent Past. *Antipoda*, 143-168.

Milton, C. E. y Ulfe, M. E. (2010). ¿Y, después de la verdad? El espacio público y las luchas por la memoria en la post CVR, Perú. *E-misférica*, 7(2). Recuperado de [hemisphericinstitute.org/hemi/es/emisferica72/miltonulfe](http://hemisphericinstitute.org/hemi/es/emisferica72/miltonulfe)

Milton, C. E. y Ulfe, M. E. (2010). “¿Y, después de la verdad? El espacio público y las luchas por la memoria en la post CVR, Perú”. *E-misférica* vol. 7, nro. 2. Disponible en <http://hemisphericinstitute.org/hemi/es/emisferica72/>. Última consulta: 20 de noviembre 2016.

Milton, C. E. (2018). *Conflicted Memory: Military Cultural Interventions and the Human Rights Era in Peru*. Madison: Critical Human Rights, University of Wisconsin Press.

Ministerio de Relaciones Exteriores-MRREE (2008). *Nota RE (GAB) N° 6-5/165*. Lima.

Otta, E. (20 de enero del 2017). Entrevista conducida por Alexandra Hibbett [Grabación de audio]. Lima.

Piper Shafir, I. y Montenegro, M. (2017). Ni víctimas, ni héroes, ni arrepentido/as. Reflexiones en torno a la categoría “víctima” desde el activismo político. *Revista de estudios sociales*, 59, 98- 109. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/res/n59/0123-885X-res-59-00098.pdf>

Portugal Teillier, T. (2015). Batallas por el reconocimiento: lugares de memoria en el Perú. En C. I, Degregori, T. Portugal Teillier, G. Salazar y R. Aroni. En: *No hay*

*mañana sin ayer. Batallas por la memoria y consolidación democrática en el Perú* (pp. 69-236). Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

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.

Prats, J. (2005). *De la burocracia al management. Del management a la gobernanza. Las transformaciones de las Administraciones Públicas de nuestro tiempo*. Madrid: INAP

Ramírez, I. (5 de diciembre del 2016). Entrevista conducida por Alexandra Hibbett [Grabación de audio]. Lima.

Roca Rey, B. (comisionado responsable) (s/f). Guión museográfico: Lugar de la memoria. Lima.

Rubio, M. (2015). El arte como campo para la destrucción de la memoria: Una aclaración indispensable. Recuperado de [scribd.com/document/291715845/Una-aclaracion-indispensable-Por-Miguel-Rubio](http://scribd.com/document/291715845/Una-aclaracion-indispensable-Por-Miguel-Rubio)

Rubio, M. y Bernedo, . (2014). *Guión museográfico del LMTIS*. Lima.

Salazar, M. y Mella, R. (2010). Quiénes estuvieron detrás de las leyes de impunidad. *IDL Reporteros*. Recuperado de [idl-reporteros.pe/quienes-estuvieron-detras-de-las-leyes-de-impunidad/](http://idl-reporteros.pe/quienes-estuvieron-detras-de-las-leyes-de-impunidad/)

Saona, M. (2014). *Memory Matters in Transitional Peru*. New York: Palgrave Macmillan.

Salvi, V. (2014). Rostros, nombres y voces. La figura del represor en los dispositivos memoriales de la ex ESMA. *Clepsidra. Revista Interdisciplinaria de Estudios sobre Memoria*, 1(2), 102-121.

Schmeer, K. (1999). *Guidelines for Conducting a Stakeholders Analysis*. Bethesda: Partnerships for Health Reform, Abt Associates Inc.

Sosa González, A. M. (2014). El museo de la memoria en Uruguay. Algunas reflexiones en torno a los procesos de patrimonialización de memorias traumáticas. *Clepsidra. Revista Interdisciplinaria de Estudios sobre Memoria*, 1(2), 80-101.

Stern, S. (2000). De la memoria suelta a la memoria emblemática: hacia el recordar y el olvidar como proceso histórico (Chile, 1973-1998). Garcés, M. 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, D. (1988). *Policy Paradox and Political Reason*. Washington D.C: Harper Collins Publishers.

Ulfe, M. E., Lucía Ríos, V. y Málaga, X. (2013). “Tú podrás engañarme, pero Lima te va a observar, te va a evaluar. Lima decide”. Una mirada etnográfica al Programa Integral de Reparaciones”. *Revista Argumentos*, 7(4), 34-40. Recuperado de [https://revistaargumentos.iep.org.pe/wp-content/uploads/2014/04/ulfe\\_set13.pdf](https://revistaargumentos.iep.org.pe/wp-content/uploads/2014/04/ulfe_set13.pdf)

Vich, V. (2015). *Poéticas del duelo. Ensayos sobre arte, memoria y violencia política en el Perú*. Lima: IEP.

Vich, V. (23 de enero del 2017). Entrevista con Alexandra Hibbett [Grabación de audio]. Lima.