

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES DE LA COMUNICACIÓN



**Título de la memoria profesional:**

Estrategia de comunicaciones para la inauguración del  
"Proyecto Lugar de la Memoria"

**Memoria para optar el Título de Licenciada en Comunicación  
para el Desarrollo que presenta la Bachiller:**

**SONIA ELIZABETH PEREZ UNZUETA**

**NOMBRE DEL ASESOR:**

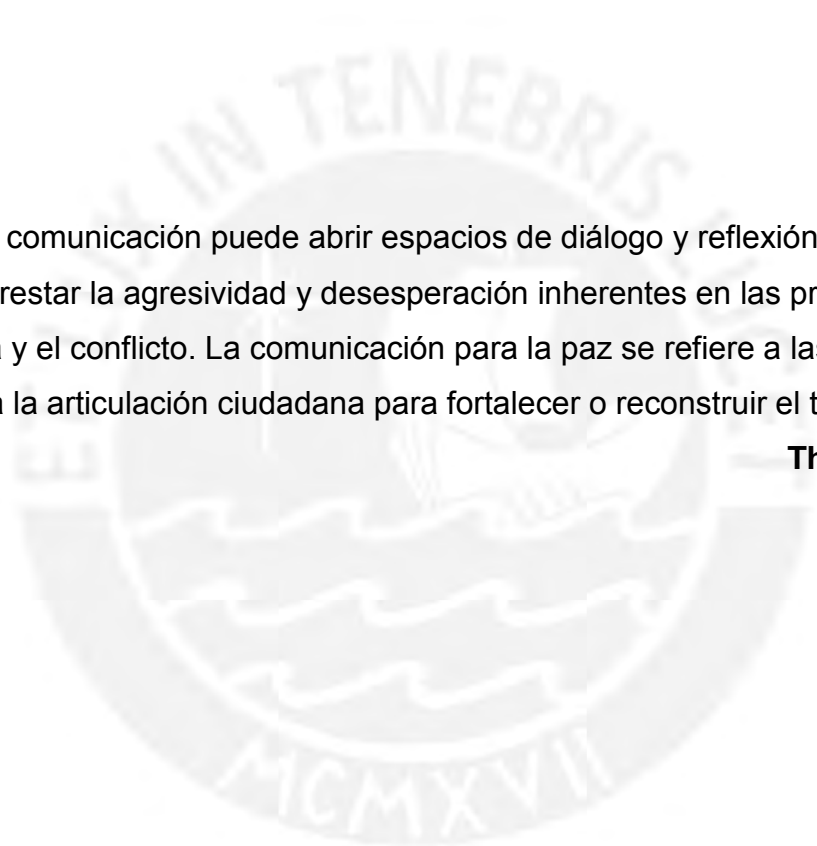
HUGO DAVID AGUIRRE CASTAÑEDA

**Lima, junio 2017**

A mi madre por ser mi soporte incondicional, a mi padre por su ejemplo, a David por estar a mi lado, a mis hermanos por su apoyo y a mi pequeña Urpi, mi motor y motivación

“La comunicación puede abrir espacios de diálogo y reflexión que puedan contrarrestar la agresividad y desesperación inherentes en las prácticas de la violencia y el conflicto. La comunicación para la paz se refiere a las estrategias orientadas a la articulación ciudadana para fortalecer o reconstruir el tejido social.”

**Thomas Tufte**



## Índice

1. Introducción -----	4
2. Marco teórico -----	5
3. Contextualización de la experiencia -----	13
4. Desarrollo -----	15
4.1. Público objetivo -----	19
4.2. Acciones -----	20
4.3. Etapas del trabajo -----	27
5. Problemática -----	28
5.1. Problemas no comunicacionales -----	28
5.2. Problemas comunicacionales -----	31
6. Análisis -----	34
6.1. Estadísticas de redes sociales -----	35
6.2. Impacto en los medios de comunicación -----	40
6.3. Asistencia a la inauguración del LUM -----	42
6.4. Afectados por la violencia asistentes a la inauguración -----	44
6.5. Asistencia a las actividades de postinauguración -----	45
6.6. Asistencia de los afectados por la violencia a otras actividades -----	45
7. Conclusiones -----	46
8. Recomendaciones -----	47
9. Fuentes -----	48

## 1. Introducción

La especialidad de Comunicación para el Desarrollo ofrece al profesional herramientas que le permiten realizar estrategias de comunicación integral, para proyectos donde los procesos interpersonales son fundamentales, como el proyecto Lugar de la Memoria (LUM), del cual formé parte y cuya experiencia enunciaré en esta memoria laboral.

La Comunicación para el Desarrollo plantea una visión multicultural y aplica herramientas comunicacionales macro que apuntan al desarrollo social. Por tanto, el comunicador para el desarrollo es un gestor de las comunicaciones que implementa estrategias de comunicación para organizaciones y proyectos de desarrollo social.

Los cursos de diagnóstico y estrategias comunicacionales de diseño y gestión de proyectos de comunicación, han sido fundamentales en mi desempeño profesional y son las materias que más he aplicado en mi experiencia con el proyecto LUM.

Diagnóstico y estrategias comunicacionales me sirvió para realizar un análisis de los componentes del proyecto y poder plantear una estrategia comunicacional. Me ayudó a encontrar los problemas y tomar en cuenta todos los factores. Mientras que diseño y gestión fue funcional respecto a conocer procesos de gestión y finanzas al momento de elaborar un proyecto de comunicación.

Sin embargo, en cada curso se partió del supuesto que el comunicador contaría con todo el presupuesto y las facilidades técnicas. Esto en la realidad no es así. Los proyectos, de acuerdo a la experiencia obtenida, cuentan con equipos técnicos pequeños que deben compartir responsabilidades y funciones diversas.

En el caso específico de las comunicaciones se espera que el comunicador sea capaz de manejar redes sociales, redacte notas de prensa, tome fotos

profesionales, haga diseño gráfico, sepa de edición de contenidos web, tenga conocimientos de marketing, relaciones públicas con medios de comunicación, entre otras habilidades prácticas, que son una visión más técnica de las comunicaciones.

No se plantea al comunicador como un profesional que, estudiando diversos elementos y aplicando diversas herramientas, obtenga datos cuantitativos y cualitativos que sean interpretados y permitan mejorar la estrategia para alcanzar los objetivos del proyecto u organización.

En mi caso en particular, he tenido la oportunidad de trabajar en un proyecto importante para el país, que es la implementación de un espacio destinado a recordar y educar respecto a la época de violencia política sucedida entre los años 1980 al 2000. Esta experiencia ha redefinido mi carrera profesional y considero que debo compartirla porque me ha permitido aplicar conocimientos adquiridos, y adquirir otros nuevos.

Además, los temas que atraviesa el proyecto parten de la premisa de cómo lograr, a través de un plan de comunicaciones, que más gente y sobre todo los jóvenes, visiten el Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social, para que se enteren y reflexionen sobre lo que sucedió entre los años 1980 y 2000 en el Perú. Para ello se requiere utilizar recursos comunicacionales acordes con el perfil del público objetivo, como el uso de redes sociales y de recursos audiovisuales.

Otro gran tema ha sido cómo realizar un plan de comunicaciones para un proyecto y las particularidades de plantear una estrategia de comunicaciones para un proyecto social.

## **2. Marco teórico**

Para analizar, desde el punto de vista comunicacional, mi experiencia en el proyecto Lugar de la Memoria, mis referencias bibliográficas son: Alfonso



Gumucio, Rosa María Alfaro, Thomas Tufte, Luis Beltrán y Jesús Martín Barbero. Alfonso Gumucio realiza una crítica sobre el mal entendimiento del rol del comunicador de proyectos sociales, a quien se le encasilla en el trabajo con medios de comunicación.

En mi experiencia se me convocó al proyecto LUM para visibilizar en medios de comunicación el proyecto y la apertura del LUM, así como sus actividades. Esta es una visión generalizada del comunicador en la que se desconoce su potencial como nexo entre el proyecto y el público beneficiario o final y lo encasilla en el trabajo con los medios de prensa.

Para Gumucio “la comunicación, en general, ha sido por mucho tiempo marginada de los proyectos de desarrollo, y aún lo es. Incluso cuando las organizaciones para el desarrollo admiten que los beneficiarios deben ser involucrados, no logran comprender que sin la comunicación no puede establecerse un diálogo permanente con las comunidades” <sup>1</sup>.

Gumucio también señala que “con demasiada frecuencia la comunicación es concebida como propaganda, o en el mejor de los casos como difusión de información, pero rara vez como diálogo. Tanto la cooperación internacional, como los gobiernos e incluso algunas ONG, ven la urgencia de la comunicación cuando su objetivo es ganar visibilidad. En esos casos se concentran en el uso de los medios masivos, o peor aún, en la producción de vallas publicitarias o publicidad pagada en los periódicos, actividades que tienen impacto en las ciudades, pero no en las zonas rurales más pobres”. <sup>2</sup>

Esto es importante para entender muchas de las limitaciones surgidas durante el proyecto a nivel de comunicación. No se reconoció en un primer momento la necesidad de que el área de comunicaciones se encargue de las relaciones con

---

<sup>1</sup> GUMUCIO, Alfonso. “Haciendo Olas: historias de comunicación participativa para el cambio social”. The Rockefeller Foundation. New York, 2001. Pág. 10

<sup>2</sup> *Ibid.*

los beneficiarios directos, en este caso los jóvenes que no vivieron el periodo de violencia política, sean escolares y/o universitarios, y los afectados por la violencia, organizados en asociaciones de afectados.

Otro de los postulados de Gumucio que se debe de tomar en cuenta es el que se refiere a la medición del éxito de los proyectos que deja de lado los aspectos cualitativos enfocándose solo en los aspectos cuantitativos, para lograr los objetivos de los aportantes.<sup>3</sup> Tal y como Gumucio señala “descubrimos importantes contradicciones en la manera como se hacen la mayor parte de las evaluaciones; la principal contradicción radica en que los beneficiarios están al margen, como simples objetos de estudio y no sujetos que pueden contribuir en el proceso de evaluación”<sup>4</sup>. Para el proyecto Lugar de la Memoria en la evaluación encargada por el PNUD, no se tomó en cuenta la opinión de aquellos que formaron parte del proceso participativo o la opinión de los jóvenes que no vivieron el periodo de violencia, que es el principal público objetivo. Básicamente se entrevistó a exdirectores y exmiembros del equipo técnico.

De acuerdo con Gumucio comunicación y participación son en realidad dos palabras que comparten un mismo concepto, aunque muchas veces se confunde comunicación con información y comunicaciones con medios tecnológicos para transmitir mensajes. En este sentido, continúa señalando Gumucio: “La comunicación, como diálogo, como proceso de participación, puede contribuir a que la gente se apropie de su destino, fortalezca su identidad y su cultura, y desarrolle su conocimiento.”<sup>5</sup>

Por eso es importante que las comunicaciones en un proyecto de cambio social tomen en cuenta la participación y el diálogo con los involucrados directamente con el proyecto. En el caso del LUM involucrar directamente a los jóvenes que no vivieron el periodo de violencia política y a los afectados es fundamental.

---

<sup>3</sup> Ibídem Pág. 12

<sup>4</sup> Ibídem Pág. 13

<sup>5</sup> Entrevista a Alfonso Gumucio por Hugo Aguirre. Revista Canalé 02. Lima, 24 de junio de 2008.



Por su parte, Rosa María Alfaro enuncia evitar la construcción de ideas homogéneas, señalando que es un error pensar que se lograrán los objetivos de manera automática solo con producir mensajes y lograr que lleguen al receptor. Para Alfaro cada sujeto construye sus propias conclusiones, sobre todo en una sociedad como la nuestra con tanta diversidad cultural. Por tanto, la construcción de ideas homogéneas no es una alternativa viable.<sup>6</sup> Este enunciado se vincula de manera directa con los fundamentos conceptuales del LUM que señalan que cada persona guarda su propia memoria de lo ocurrido durante la época de violencia, y por lo tanto, el LUM debe apelar a las diversas memorias, incluso en contención.

Jesús Martín-Barbero también es uno de mis referentes y se le ha tomado en cuenta al momento de elaborar la estrategia comunicacional por ser aplicable a la comunicación contemporánea. “Estamos habitando un nuevo espacio comunicacional en el que “cuentan” menos los encuentros y las muchedumbres que el tráfico, las conexiones, los flujos y las redes. Estamos ante nuevos “modos de estar juntos” y unos nuevos dispositivos de percepción que se hallan mediados por la televisión, el computador, y dentro de muy poco por la imbricación entre televisión e informática en una acelerada alianza entre velocidades audiovisuales e informacionales”.<sup>7</sup>

El papel de los nuevos medios y de los nuevos modos de estar juntos que indica Martín-Barbero, ha sido clave en la estrategia considerada para la apertura del LUM, en el que las redes sociales fueron uno de los espacios determinantes para llegar a uno de los públicos objetivos principales que son los jóvenes. Según Martín-Barbero los jóvenes tienen facilidad para manejarse en la complejidad de las redes informáticas y su lenguaje. Esto debe ser siempre tomado en cuenta, sobre todo si partimos de la premisa que el principal público objetivo del LUM son los jóvenes que no vivieron la época de violencia.

---

<sup>6</sup> ALFARO, Rosa María. Una comunicación para otro desarrollo. Calandria, Asociación de comunicadores sociales. Lima, 2015

<sup>7</sup> MARTIN BARBERO, Jesús. Jóvenes: comunicación e identidad. Pág. 5

Luis Beltrán en 1980 propone un “modelo de comunicación horizontal” en el que conjuga diálogo y participación como factores interdependientes. Plantea el siguiente enunciado: “La comunicación es el proceso de interacción social democrática que se basa sobre el intercambio de símbolos por los cuales los seres humanos comparten voluntariamente sus experiencias bajo condiciones de acceso libre e igualitario, diálogo y participación”<sup>8</sup>, también nos lleva siempre al diálogo y la participación como el mejor modelo de comunicación.

Thomas Tufte pregunta: ¿cómo podemos usar estratégicamente la comunicación, como herramienta en el proceso de reparar o tejer nuevas redes sociales? Su propuesta es una comunicación, nuevamente, con diálogo, empatía y empoderamiento. Aunque su enfoque reposiciona a la comunicación en el centro del proceso, no como complemento.<sup>9</sup>

Para Tufte además el poder de la narración de historias puede ser usado como una estrategia comunicacional en el caso específico de la comunicación para la paz.<sup>10</sup> Esto compatibiliza con el LUM, donde el testimonio es uno de sus puntos claves y el que mejor conecta con los visitantes. Por eso las comunicaciones de lanzamiento del LUM se enfocaron en los testimonios trabajados para la muestra permanente. Esto sirvió tanto para visibilizar los contenidos como para sensibilizar a partir de una experiencia personal narrada como una historia.

La hipótesis de Tufte es que “la narración de historias bajo la forma de edu-entretenimiento puede ser útil para manifestar procesos de construcción de confianza y concientización.”<sup>11</sup> Algo en lo que concordamos al ver la

---

<sup>8</sup> BELTRÁN, Luis. La Comunicación para el desarrollo en Latinoamérica: un recuento de medio siglo. Buenos Aires, 2015.

<sup>9</sup> TUFTE, Thomas. El edu-entretenimiento: buscando estrategias comunicacionales contra la violencia y los conflictos. Intercom – Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, Nº158 São Paulo, v.31, n.1, p. 157-181, jan./jun. 2008.

<sup>10</sup> Ibid

<sup>11</sup> Ibid

concentración, sobre todo de los más jóvenes, en la sala “Una persona, todas las personas”, que trata de testimonios de vida en formato de videos interactivos. Esta sala fue pensada justamente en este público joven.

Referencia indispensable para la estrategia de comunicaciones desarrollada es el libro “Cada uno un lugar de Memoria: Fundamentos conceptuales del Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social” que elaboraron Ponciano Del Pino y José Carlos Agüero, que contiene los fundamentos conceptuales del Lugar de la Memoria, y que condensa la experiencia y el resultado del proceso participativo que ellos dirigieron junto a Denise Ledgard, quien fue directora nacional del proyecto durante este proceso. Libro que tuve la oportunidad de organizar su presentación, luego de que el proyecto se quedara sin especialista de gestión.

Como señalan Del Pino y Agüero, se pretende con el LUM, la coexistencia de diversas memorias, inclusive en contención, en disputa, pero también en diálogo; no se pretende una memoria absoluta de lo ocurrido.<sup>12</sup>

Esta misma base de opinión la podemos encontrar años atrás cuando Patricia Luque e Inés Martens señalan respecto a los procesos de memoria que “No se trata de un proceso enteramente uniforme, pues existen diversas maneras de recuperar y de practicar esa memoria.”<sup>13</sup>

En este mismo sentido y continuando con lo propuesto por Alfaro, no se pretende el establecimiento de simetrías absolutas. Se trata de identificar lo que iguala y lo que diferencia, es decir una valoración no de oposición sino de coexistencia entre

---

<sup>12</sup> DEL PINO, Ponciano y AGÜERO, José Carlos. Cada uno un lugar de memoria: Fundamentos conceptuales del Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social.

<sup>13</sup> LUQUE, Patricia y MARTINS, Inés. Criterios básicos para un espacio de conmemoración de la violencia en el Perú: la centralidad de los derechos de las víctimas. Instituto de Democracia y Derechos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2010. Pág. 9.

lo individual y lo colectivo.<sup>14</sup> Esto se vincula de manera directa con lo propuesto en la exposición permanente del LUM donde, si bien se reconoce cada memoria e individualidad, también se tratan de encontrar puntos en los que todos nos identifiquemos.

Por otro lado, la memoria del proyecto que tuve la oportunidad de editar junto con Blas De La Jara, presenta la historia del proyecto, así como sus componentes y espacios, fue también un texto con información básica relevante. El proceso de edición de este material me dio muchas luces para el trabajo de comunicación en el LUM, ya que en general se ve al LUM básicamente como una muestra permanente y es hasta ahora un reto lograr que el visitante y el público, sobre todo los jóvenes y afectados, sepan que también existe componentes pedagógicos, de actividades e investigación que son importantes en esta institución.

Por su parte, y ya específicamente sobre el tema de espacios de memoria y conmemoración, algunos textos editados por el IDEHPUCP como el de *Criterios básicos para un espacio de conmemoración de la violencia en el Perú: la centralidad de los derechos de las víctimas*, de Patricia Luque e Inés Mártins, y *Los sitios de la memoria: procesos sociales de la conmemoración en el Perú*, de Rafael Barrantes y Jesús Peña, fueron de indispensable lectura.

*En el texto Criterios básicos para un espacio de conmemoración de la violencia en el Perú: la centralidad de los derechos de las víctimas*, Luque y Martins señalan lo siguiente: “La conmemoración se expresa en diversas formas, tales como la construcción de monumentos, la consagración al recuerdo de espacios físicos pre-existentes, la transformación de los significados de objetos o lugares, el señalamiento de fechas especiales, la realización de rituales y la promoción de actividades (educativas, recreativas, cívicas o de otro signo) que inviten a una población a visitar el pasado y a cultivar una conciencia activa al respecto”<sup>15</sup>. En

---

<sup>14</sup> ALFARO, Rosa María. *Ibídem*.

<sup>15</sup> LUQUE, Patricia y MARTINS, Inés. *Ibídem*. Pág. 76.

este sentido el LUM se trataría de un espacio de conmemoración a partir de la promoción de actividades culturales, educativas y recreativas que invitan a la población a revisar el pasado, para así crear conciencia sobre dicho periodo violento de nuestra historia.

Es importante especificar que, si bien no se utilizan estas palabras para definirlo, el LUM funciona como un museo y centro cultural, acompañado por componentes pedagógico y de investigación, sobre el cual se basan sus exposiciones y actividades.

Por su parte, la publicación “Los sitios de la memoria: procesos sociales de la conmemoración en el Perú” de Barrantes y Peña indica que los espacios de memoria en el Perú “...sirven para que las víctimas se reconozcan como víctimas y sujetos de derecho frente al Estado.” Pero también los hay aquellos que han sido “...pensados como una forma de hacer conocer a los niños lo que vivió el centro poblado”<sup>16</sup>, el LUM por las particularidades e historia de este espacio, los afectados lo sienten como un espacio ganado en el Estado. Aunque ha sido creado sobre todo para enseñar a los jóvenes lo que sucedió y que exista más allá de la supervivencia de los afectados y actores del conflicto.

Finalmente, Leonor Suárez es un referente importante por exponer cómo el proyecto Lugar de la Memoria aporta al establecimiento de una política pública de memoria en el Perú. Suárez realiza un análisis desde los actores que intervinieron en la conformación del proyecto Lugar de la Memoria. Es importante la reflexión que realiza sobre los medios de comunicación, que al no cubrir el tema de la violencia política, se colocan del lado del olvido.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> BARRANTES, Rafael y PEÑA, Jesús. “Los sitios de la memoria: procesos sociales de la conmemoración en el Perú”. Instituto de Democracia y Derechos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2012. Pág. 10.

<sup>17</sup> SUÁREZ, Leonor. “Cómo ingresa una política pública En La Agenda Del Gobierno? El Caso De La Política Pública De Memoria En El Perú -Análisis Desde Los Actores-“. 2012.



Respecto a la principal disyuntiva del proyecto “¿Vamos a lograr una memoria unificada? ¿vamos a contar “la historia” de los acontecido durante los años de violencia? ¿lograremos satisfacer todos los enfoques? Se propone la coexistencia de múltiples memorias de lo ocurrido durante los años de violencia.

La propuesta del proyecto Lugar de la Memoria, echa mano de la experiencia personal, a través del testimonio de quienes se vieron afectados; para explicar, enseñar y conmover al que no se vio afectado o no vivió este periodo de violencia. Por ejemplo los escolares y universitarios actuales. En este sentido el LUM va del recuerdo, a partir de una vivencia personal, a la memoria, que es una experiencia cultural y colectiva, que se construye hoy, en conjunto con el público objetivo, y que trae al presente un suceso ocurrido en el pasado.

### **3. Contextualización de la experiencia**

Ingresé a trabajar en el proyecto Lugar de la Memoria en setiembre de 2014, durante la gestión de Denise Ledgard, entonces directora nacional del proyecto, quien me convocó luego de un proceso de selección. Si bien esto representó estar solo un año de los siete que duró el proyecto, fue determinante estar en un momento en el que se realizó la validación del proceso participativo impulsado por Ledgard, en el que se involucró a diversos actores del proceso de violencia, desde sus diversas aristas.

El proyecto se ejecutó con fondos provenientes del gobierno alemán, la Unión Europea, el gobierno sueco, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, y el Estado peruano. La ejecución de los fondos y la supervisión del proyecto fue asumida por el PNUD a solicitud del Estado peruano.

Es así que, formalmente fui contratada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) como Especialista de Comunicaciones del Equipo Técnico, en apoyo a la Comisión de Alto Nivel del Lugar de la Memoria (CAN), hasta el 17 de diciembre de 2015, fecha en que se inauguró el proyecto y la CAN



entregó el espacio y sus contenidos al Ministerio de Cultura, tal y como lo estipula la Resolución de creación de la CAN.

La CAN, encargada de viabilizar el proyecto, estaba en el momento de mi ingreso, presidida por Diego García-Sayán (tercer presidente de la CAN) e integrada por Javier Sota Nadal, monseñor Luis Bambarén, Pedro Pablo Alayza, Hilaria Supa y Leopoldo Scheelje; designados en diciembre de 2011 por el presidente de la República del Perú, Ollanta Humala Tasso.

El proyecto, al ser del Estado, debía estar adscrito a un Ministerio, y desde sus inicios hasta octubre de 2015 permaneció en el Ministerio de Relaciones Exteriores, para luego pasar, en la última fase de proyecto, al Ministerio de Cultura, cartera a la cual finalmente pertenecería durante su funcionamiento.

Al ingresar al LUM, además de la directora nacional, solo formaban parte del equipo técnico: la directora técnica, la administradora del proyecto, una coordinadora de eventos, y un ingeniero que velaba por los avances de las obras y el mantenimiento de los espacios ya construidos. Además, había un equipo curatorial conformado por cuatro curadores, tres investigadores y una coordinadora del equipo curatorial; estos últimos se dedicaban íntegramente a idear y concretar los contenidos de la muestra permanente, siempre bajo la supervisión y/o aprobación de la CAN. Posterior a mi llegada se contrató a una coordinadora de museografía, y más adelante fueron contratados un asistente museográfico y a un asistente de comunicaciones. Luego, se integraron tres voluntarios del PNUD. Los puestos de directora técnica y de coordinador de eventos variaron frecuentemente desde mi permanencia en el proyecto, hasta quedar sin reemplazos en la última fase de entrega y cierre del proyecto.

En junio del 2015, en la última recta del proyecto, el equipo técnico pasó por uno de los momentos más tensos: la salida de la entonces Directora Nacional del Proyecto, Denise Ledgard. Esto conllevó a una temporal pérdida de rumbo, por lo

que el equipo técnico inició mayor contacto con la CAN y el PNUD. Desde entonces y hasta la inauguración, el proyecto tuvo dos directores encargados, cuya función se limitó a viabilizar administrativamente el proyecto hasta su término, básicamente facilitando su firma para cada proceso, sin mayores injerencias respecto al rumbo del proyecto.

Finalmente, el 17 de diciembre de 2015 se inauguró formalmente el proyecto PNUD Lugar de la Memoria. Desde ese momento la CAN se desactivó, y el Ministerio de Cultura recibió bajo su tutela el funcionamiento de este espacio, siendo entonces ministra de Cultura Diana Álvarez–Calderón Gallo, quien designó como director del LUM, ya en funcionamiento, a Owan Néstor Lay González.

Respecto al contexto económico del proyecto, este había pasado por otros equipos técnicos cuyo personal varió considerablemente a lo largo de los años. Este hecho afectó el orden del presupuesto, el cual no podía ser proyectado de manera adecuada por la administradora y por lo tanto no se tenía el dato preciso de los montos disponibles en cada partida. Esto se traducía en menos presupuesto para el área de comunicaciones, que era una de las más afectadas, ya que las áreas primordiales eran museográfica e infraestructura, determinantes para culminar la muestra permanente, depositaria de los contenidos aprobados por la CAN y desarrollados por el equipo curatorial.

#### **4. Desarrollo**

Me desempeñé como especialista de comunicaciones del proyecto Lugar de la Memoria, contratada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en apoyo a la Comisión de Alto Nivel del Lugar de la Memoria.

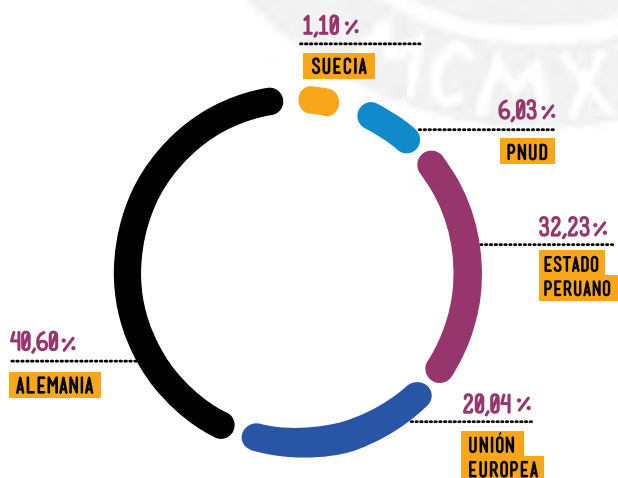
Mis funciones fueron elaborar la estrategia de comunicaciones para la apertura del LUM, destacando la culminación de la muestra permanente. Actualmente, continúo laborando para el LUM como Coordinadora de Comunicaciones.

El proyecto Lugar de la Memoria fue un proyecto del Estado peruano, creado gracias a la iniciativa del Estado alemán y por intervención del Premio Nobel Mario Vargas Llosa y de la Defensoría del Pueblo. Es así que el 2009 el Estado peruano, durante el segundo gobierno de Alan García Pérez, creó una Comisión de Alto Nivel para el Lugar de la Memoria, que se encargara de orientar, organizar, supervisar y gestionar la instauración del proyecto (Resolución Suprema N° 059-2009-PCM).

En enero de 2010 el Ministerio de Relaciones Exteriores, unidad estatal a la que se encontraba adscrita el proyecto, suscribió un convenio de cooperación con el PNUD, convirtiéndose el LUM en el proyecto PNUD 00058996. Por este acuerdo, el PNUD tuvo a su cargo –frente al Estado y los cooperantes– la implementación del proyecto, a través de la gestión de las contribuciones económicas de los donantes y del gobierno; además el PNUD brindó ayuda financiera, permitiendo una mejor gestión.

Los cooperantes internacionales –o donantes – fueron: el gobierno alemán, su cooperación se implementó a través de la GIZ, la Unión Europea (UE), el gobierno de Suecia y el PNUD.

Los porcentajes de los aportes fueron:



Tal y como lo propongo en la Memoria del Proyecto LUM, que tuve la oportunidad de editar junto con Blas de la Jara<sup>18</sup>; el proyecto puede ser entendido a partir de tres etapas, organizadas de acuerdo a las presidencias de las Comisiones de Alto Nivel.

La primera etapa con Mario Vargas Llosa como presidente. Durante este periodo se designó el terreno del distrito de Miraflores para la construcción del LUM, se cambió el nombre de Museo de la Memoria a Lugar de la Memoria, entendiéndolo como un espacio que no debía vincularse con algo necesariamente pasado, como suelen entenderse los museos, sino como algo actual, vivo y en constante cambio. Finalmente, en esta etapa se realizó el concurso arquitectónico, que tuvo como ganador al proyecto presentado por el estudio de arquitectura Crousse & Barclay de Sandra Barclay y Jean Pierre Crousse.

La segunda etapa del LUM la presidida por el artista plástico Fernando de Szyszlo, entre setiembre de 2010 y diciembre de 2011; durante esta etapa se inició la construcción del edificio, se definieron los lineamientos del LUM, se fundamentó la importancia de crear un Centro de Documentación y se presentó el primer guion de la muestra permanente, el cual fue desestimado.

La última y tercera etapa presidida por Diego García-Sayán, tuvo como grandes hitos el fin de la construcción del edificio, el cambio de nombre de Lugar de la Memoria a Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social, que se vinculaba con la política del gobierno presidido por Ollanta Humala Tasso, de inclusión social. Además, durante esta gestión ingresó como directora Denise Ledgard quien, después de la desestimación por parte de la CAN de un segundo guion de la muestra permanente, propuso la necesidad de realizar un proceso participativo que permitiera la opinión de los diversos actores involucrados. Con los resultados de este proceso convocó a un equipo curatorial multidisciplinario

---

<sup>18</sup> PÉREZ Unzueta, Sonia y DE LA JARA, Blas. "Memoria del Proyecto Lugar de la Memoria". GIZ. Lima, diciembre, 2015.

que trabajó una tercera propuesta la cual fue luego validada. Durante esta tercera fase también se da la aprobación de la CAN de los contenidos de la muestra permanente y se inaugura el LUM.

### Gráfico de la línea de tiempo del LUM por etapas:



Quiero hacer un punto y aparte sobre el proceso participativo y la validación de contenidos de la muestra permanente, así como sobre la participación de los afectados, autoridades y miembros de las fuerzas del orden en la inauguración del LUM y la participación de diversas organizaciones en las actividades previas a la apertura, entendiendo esto como un ejemplo de lo que debería pasar siempre en el LUM, pues tal y como señala Alfaro, el diálogo y la participación de las heterogeneidades genera la posibilidad de articular, fomentar, mediar y por tanto integrar sin eliminar las diferencias.<sup>19</sup> Si bien existen muchas posiciones a favor y en contra de lo expuesto en el LUM, es importante que gracias a estos procesos de intercambio e inclusión de la participación de todas las posturas, no ha habido una oposición tal que no permita la existencia actual de este espacio ganado gracias al diálogo.

<sup>19</sup> ALFARO, Rosa María. *Ibíd.* Pág. 34



A partir de octubre de 2015 se trasladó el proyecto al Ministerio de Cultura. La inauguración pública de la institución se realizó el 17 de diciembre de 2015.

#### **4.1. Público objetivo**

Para entender el establecimiento del público objetivo, debemos partir de los lineamientos establecidos por la Comisión de Alto Nivel (CAN):

1. Albergar la historia de lo sucedido en el periodo de violencia que va del año 1980 al 2000
2. Ser un espacio de reflexión, conmemoración e intercambio de nuestra identidad y de nuestra historia.
3. Convocar a todos, especialmente a los jóvenes que no vivieron el periodo de violencia del 1980 al 2000, pero también a las víctimas y testigos de este periodo, habilitando a la ciudadanía para enfrentar con fundamentos el pensamiento totalitario.
4. Generar un espacio vivo que implica ser un espacio de diálogo en constante construcción y abierto a críticas, propuestas y sugerencias que enriquezcan el discurso.

Bajo estas premisas, el LUM cuenta con diversos públicos, considerando dos (02) como los principales grupos objetivos:

1. Jóvenes que no vivieron el periodo de violencia: universitarios y escolares que no conocen en profundidad esta parte de nuestra historia.
2. Afectados por la violencia de 1980–2000: personas con diversos niveles de afectación durante los años de violencia en el Perú (1980–2000).

El primero es en el que más se deberá trabajar, dado que es un grupo en su mayoría desinformado sobre lo ocurrido en nuestro país.



El LUM además de los lineamientos, tiene una serie de fundamentos conceptuales, que ayudaron al establecimiento de la estrategia de trabajo comunicacional.

1. Lo ciudadano. Probar, reconocer, pertenecer; afirmar como reales las experiencias de miles de peruanos que vivieron la violencia de manera directa, mostrando evidencia y/o pruebas.
2. Lo simbólico. Conmemorar, reconfortar, reparar. El derecho a la reparación que tienen las víctimas y esa necesidad de ver sus nombres reconocidos, tras un largo periodo de invisibilidad y desinterés del Estado y la sociedad.
3. Lo social. Memorias contenciosas y no colectivas. Ser un espacio que acoge todas las memorias para hacerlas coexistir. Asumir las divergencias.
4. Lo político. Tender puentes. Ser un espacio dialógico de experiencias interculturales y de cuestionamiento.
5. Lo ejemplar. Recordar, compartir, enseñar. Ser agente de memoria, activador de recuerdos incómodos, ser instrumento para actuar en el presente.

#### **4.2 Acciones**

Teniendo en cuenta los fundamentos, el público objetivo o beneficiario, y el bajo presupuesto destinado a las comunicaciones, se decidió realizar las siguientes acciones:

Creación de identidad: se mejoró, defendió y posicionó la identidad visual del LUM, logotipo, isotipo, tipografía y colores institucionales. Hubo posiciones políticas por cambiar el logo utilizado los últimos dos años y la identidad “LUM”, por lo que se debió defender su permanencia. Cuando llegué al LUM ya se contaba con un logo. Luego la empresa “Siembra” trabajó el primer manual de línea gráfica. Previo a la inauguración, el diseñador Manuel Mercado realizó cambios al logo aplicando un corte en diagonal a uno de los extremos superiores para hacerlo más dinámico y se cambiaron las fuentes por otras menos

problemáticas, ya que las originales no tenían minúsculas ni tildes. Pero se mantuvo el color y el isotipo que era lo más característico de la identidad.

En la actualidad, es importante generar una identidad institucional, sobre todo por la saturación de información que reciben los jóvenes, que son nuestro principal público objetivo.

Eventos en el auditorio y relaciones públicas: se realizaron eventos previos a la inauguración oficial. Para estas actividades se trabajaron alianzas estratégicas con diversas organizaciones de derechos humanos. Se trabajó en reforzar estas alianzas. Al inicio no estaba encargada de realizar estos eventos, pero al quedar el proyecto sin un especialista de gestión cultural a cargo, se me solicitó cubrir el área. Esto lo redireccioné en ofrecer el espacio a organizaciones que podrían servir como aliadas una vez que el espacio estuviera en funcionamiento. Un ejemplo de esto ha sido la actual y excelente relación con el Comité Internacional de la Cruz Roja, con quienes trabajamos el tema de las desapariciones forzadas desde la a fase de proyecto y ahora seguimos trabajando en esa línea con una exposición temporal/itinerante sobre el tema de las personas desaparecidas durante el proceso de violencia política.

Parte importante de esto fue que se le comenzó a ofrecer el espacio del auditorio a las asociaciones de afectados por la violencia para que hicieran uso del mismo y así hacerlos partícipes y fomentar el interés de ellos por la buena y pronta resolución del proyecto. Los afectados y familiares también usan recurrentemente el espacio como locación para entrevistas con medios de comunicación, y se han organizado dos entregas de objetos de parte de familiares de personas desaparecidas al LUM, para que formen parte de la muestra permanente.

Esto último se vincula con lo enunciado por Gumucio acerca de **que** comunicación y participación deben ser dos caras de una misma moneda. De este modo que finalmente, la renuncia del gestor cultural se llevó hacia el lado positivo, abriendo

paso a que potenciara el uso del auditorio para la mejora de las relaciones públicas.

Campaña en redes sociales: el equipo curatorial del LUM elaboró una línea de tiempo de la época del conflicto, y se utilizaron los insumos (fechas, fotografías, videos, datos de ubicación, etc.) para llevar la línea de tiempo a la Página de Facebook del LUM. Se colocaron publicaciones de cada suceso, utilizando la regla de tiempo que proporcionaba en ese entonces el Facebook (scroll), para que el visitante encuentre en cada año lo que ocurrió en nuestro país entre los años 1980 al 2000. También se hizo uso del GPS proporcionado por el Facebook para ubicar cada hecho en su lugar de ocurrencia. Esta acción estuvo acompañada de un video promocional que fue enviado a medios de comunicación, explicando al público cómo interactuar con la línea de tiempo. Esta idea fue trabajada en conjunto con la empresa de creatividad YoupanquiBBDO.

El uso intensivo de las redes sociales como parte de la estrategia de comunicaciones del LUM –incluso hasta la actualidad– responde a lo enunciado por Jesús Martín Barbero, sobre tomar en cuenta las nuevas formas e comunicación utilizadas por los más jóvenes. En este sentido, las comunicaciones del LUM deben estar siempre en diálogo con la vanguardia de los usos y consumos de los nuevos medios, entendiendo que uno de los principales públicos objetivos de la institución son los jóvenes que no vivieron el proceso de violencia, tanto porque lo indican sus fundamentos, como porque son los propios afectados y familiares de víctimas que lo piden así. Ellos esperan que su historia sea conocida por las nuevas generaciones y para ellos es importante acercarnos por los medios más habituales para este grupo objetivo.

Además, se tomó en cuenta el cuadro del INEI, sobre la población que accede a internet, y tenemos los resultados por zona geográfica.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> INEI. Cuadro estadístico “Población de 6 a más años de edad que hace uso del servicio de internet, según ámbitos geográficos”.

## POBLACIÓN QUE ACCEDE A INTERNET

### POBLACIÓN DE 6 Y MÁS AÑOS DE EDAD QUE HACE USO DE INTERNET, SEGÚN ÁMBITO GEOGRÁFICO, 2007-2015

(Porcentaje del total de población de 6 y más años de edad)

Ámbito geográfico	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Total</b>	<b>31.1</b>	<b>31.6</b>	<b>33.9</b>	<b>34.8</b>	<b>36.0</b>	<b>38.2</b>	<b>39.2</b>	<b>40.2</b>	<b>40.9</b>
Lima Metropolitana 1/	45.8	46.0	50.3	50.4	53.0	57.0	58.3	60.0	59.4
Resto País	24.6	25.2	26.5	27.7	28.3	29.6	30.4	31.0	32.2
<b>Área de residencia</b>									
Urbana	40.1	40.2	42.8	43.5	44.9	47.3	48.3	49.1	49.6
Rural	7.4	8.5	9.2	9.9	10.0	10.4	10.9	11.5	12.0
<b>Región natural</b>									
Costa	39.7	39.6	42.7	43.3	45.5	48.8	50.1	51.8	52.2
Sierra	22.4	23.5	24.6	25.9	26.6	27.1	27.8	27.6	28.3
Selva	17.4	19.3	20.2	21.5	20.2	21.1	21.5	22.2	23.4
<b>Departamento</b>									
Amazonas	13.8	15.3	16.9	16.4	15.8	18.2	16.8	16.6	19.7
Áncash	25.7	25.0	27.5	30.0	32.1	33.1	33.7	33.7	36.5
Apurímac	18.3	19.2	18.5	18.6	20.4	22.4	20.6	19.1	21.0
Arequipa	38.8	41.5	41.5	43.7	42.8	45.0	44.9	46.0	45.4
Ayacucho	18.9	19.1	20.9	21.7	23.3	23.9	24.1	23.9	26.6
Cajamarca	14.3	16.7	17.9	20.5	18.3	17.6	16.8	15.3	15.2
Callao	40.5	42.7	48.9	47.3	46.6	52.7	55.1	57.1	59.4
Cusco	27.1	25.2	27.7	28.3	29.6	31.8	34.7	31.9	32.4
Huancavelica	12.1	16.5	15.3	16.9	18.1	17.1	16.6	14.0	18.1
Huánuco	16.9	18.9	17.3	18.7	18.8	19.9	20.7	20.2	23.7
Ica	33.9	34.0	37.1	33.7	37.0	41.0	43.9	44.9	48.7
Junín	31.0	31.3	36.6	36.4	37.0	34.7	36.1	36.5	36.3
La Libertad	30.2	29.2	27.6	31.5	33.3	36.8	37.8	38.8	41.1
Lambayeque	27.0	27.3	28.9	28.8	28.3	29.0	30.8	34.1	36.3
Lima	44.7	44.6	48.7	49.0	51.9	55.6	56.9	58.5	57.6
Loreto	12.1	14.4	16.6	17.4	15.8	17.6	17.4	19.6	21.8
Madre de Dios	20.5	20.4	24.6	26.1	26.8	32.1	35.5	36.0	34.9
Moquegua	33.6	34.3	38.8	40.6	40.6	44.3	42.2	46.0	44.6
Pasco	29.5	27.8	30.1	32.2	29.5	29.4	23.8	27.4	27.6
Piura	21.3	21.6	21.9	22.3	26.0	26.3	28.7	30.9	31.8
Puno	22.9	23.6	24.3	25.9	26.9	28.0	28.0	30.1	29.7
San Martín	18.4	22.4	20.4	22.6	22.1	22.8	23.6	22.9	22.6
Tacna	39.8	43.7	45.1	46.5	45.3	46.6	47.2	46.0	46.8
Tumbes	29.5	25.9	27.3	29.6	30.4	35.9	38.2	41.9	46.9
Ucayali	25.1	25.8	26.6	26.4	26.0	25.0	26.4	28.0	31.3
Lima y Callao 2/	44.3	44.4	48.7	48.9	51.4	55.3	56.8	58.4	57.7
Provincia de Lima	46.4	46.4	50.4	50.8	53.7	57.5	58.7	60.5	59.4
Región Lima 3/	29.6	28.4	33.0	32.9	34.7	37.6	39.8	40.5	39.7

**Nota técnica:** Se refiere a la población que accede a Internet en cabina pública, en el centro de estudios, el trabajo, hogar, etc.

1/ Incluye la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao

2/ Comprende el departamento de Lima y la Provincia Constitucional del Callao.

3/ Incluye la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

El cuadro muestra el crecimiento del internet. Se concentra en Lima, pero también hay crecimiento en provincias. Entonces, es posible impactar en los jóvenes de provincias por las redes sociales. Pero, esto debe reforzarse con actividades.

Videos promocionales: se realizaron cuatro (04) videos spot, que eran ediciones cortas de los videos que el visitante encontraría en las salas de exposición permanente. Estos videos fueron compartidos en redes sociales.

En este caso se aplica un cruce de uso de nuevos medios, dirigido a los jóvenes, con el hecho de trabajar las comunicaciones a partir del insumo de historias que nos ofrece la muestra permanente del LUM, que es uno de sus componentes más importantes y que se relaciona con lo enunciado por Thomas TUFTE sobre el uso de historias para la búsqueda de empatía y la consecuente obtención de una cultura de paz que es el fin último del LUM.

Edición y publicación de la memoria del proyecto: Se recopiló y editó información sobre toda la historia del proyecto, desde su propuesta hasta su culminación. La cooperación alemana GIZ solventó los gastos de diseño e impresión, pero la investigación, edición y supervisión de diseño e impresión, estuvo a mi cargo, trabajo que realicé en conjunto con Blas de la Jara, también del equipo de comunicaciones del LUM.

Esta publicación, además de servirme como estudio intensivo y profundo de la historia del proyecto, sirve hasta la actualidad como instrumento de transparencia, pues es un recuento oficial de los sucesos más importantes del proyecto, de las actividades realizadas durante cada fase propuesta y ofrece información sobre los montos donados, lo invertido por el Estado peruano y los porcentajes de aportes, así como la participación activa de cada actor dentro del proyecto.

Presencia de familiares en la inauguración: Teniendo en cuenta que los familiares de afectados y víctimas de la violencia deben ser parte sustancial de la institución, se organizó la visita de 30 familiares de víctimas y afectados, que vinieron de Uchuraccay, Putis, Huamanga, Junín, Huancavelica, Puerto Ocopa y Puerto Bermúdez. Además, se movilizó en taxis a los familiares de Lima.



Al no contar con el dinero suficiente para movilizar a la gran cantidad de afectados, el criterio de selección fue invitar sobre todo aquellos familiares y afectados que colaboraron con testimonio o entrega de prendas u objetos a la muestra permanente; y aquellos que formaron parte del proceso participativo que aportó a la creación de la muestra permanente del LUM.

Fue muy importante y simbólico tener a los familiares y afectados en la inauguración, con mensajes de justicia, paz y manifestando sus pedidos al Estado, en un espacio que siendo del Estado, a la vez les pertenece, lo que hizo que las demandas fueran más potentes.

Esta inversión no estaba presupuestada en el proyecto. Para lograr la solvencia se realizó un presupuesto estimado, se conversó con la UE, y ya con su respuesta afirmativa, se elaboró una carta de solicitud con el presupuesto en adjunto, dirigida al PNUD, como encargado del proyecto, para que solicite la referida ampliación de presupuesto y la justificación a la UE.

Plan de prensa: se realizaron contactos puntuales con algunos medios de comunicación líderes en formación de opinión en nuestro país: El Comercio, La República, Lamula.pe, TV Perú, Canal N, Perú 21, Andina, entre otros. Y medios internacionales como Reuters, EFE y France Press. Para estos medios se realizaron con cada uno, visitas guiadas por separado, exponiéndoles el detalle de lo que el visitante encontraría en la muestra permanente.

Alfaro fue determinante en esta instancia al manifestar lo siguiente: “Los medios no se han interesado por el desarrollo, insertos en la dinámica de la noticia que más vende. Pero tampoco las ONG han tenido estrategias motivadoras de participación en los medios, más bien se han recluso y automarginado.”<sup>21</sup> Por ello, la estrategia con los medios fue trabajar con algunos medios de comunicación líderes, y profundizar el contenido realizando visitas guiadas, no solo enviando una

---

<sup>21</sup> ALFARO, Rosa María. IBID. Pág. 100



nota de prensa y pactando entrevistas. Se tuvo en cuenta la necesidad de explicarles con mayor detenimiento todo lo expuesto en la muestra permanente del LUM.

Además, como ya hemos comentado, esta misma autora señala que deben ser evitadas las ideas o enunciados homogéneos. En ese sentido, solo enviar una nota de prensa genérica a los medios no resultaría acorde con el fundamento del LUM de la diversidad de miradas e interpretaciones. Cada persona como cada medio tienen su propio proceso y enfoque, de manera que era importante el trato personalizado. Si bien esto trajo consigo que no pudiéramos trabajar con todos los medios de prensa, considero que fue la mejor alternativa por haber podido contar finalmente con notas de contenido sustancial.

Ceremonia de inauguración: se organizó un gran despliegue de producción para la realización de la inauguración del espacio y de su muestra permanente. Se enviaron 2,000 invitaciones físicas a personas estratégicas como familiares de víctimas, afectados, líderes de opinión, políticos, diplomáticos, embajadores, directores de organizaciones civiles de derechos humanos, intelectuales, entre otros.

Es importante señalar que cada detalle de la ceremonia también fue bien pensado. Se inició el protocolo con el himno nacional del Perú cantado en asháninka, para lograr que los afectados invitados de la selva se vean representados y para romper con el estereotipo de que solo la sierra fue afectada durante el conflicto y enviar un mensaje indirecto sobre la situación actual de la selva que sufre por el narcoterrorismo como producto de la violencia instalada desde la década de 1980. Este fue uno de los momentos más emotivos y una de las imágenes más difundidas por los medios de comunicación sobre el evento. Pero la sierra también estuvo representada artísticamente con la presentación de Manuelcha Prado quien ofreció el fin de la ceremonia. Los familiares sobre todo los provenientes de

la sierra y los desplazados de la sierra hacia Lima bailaron con sus canciones y celebraron la apertura al lado de los cooperantes del proyecto.

### **4.3 Etapas del trabajo**

Primera etapa, en la que se desarrolló la línea de identidad del LUM, que incluye colores institucionales, tipografía, logo y manual de identidad gráfica. Luego, al final de la fase del proyecto, esta identidad fue mejorada antes de la inauguración.

Segunda etapa, de posicionamiento, que incluyó realizar una serie de eventos en el auditorio del LUM y aprovechar el auditorio para propiciar el acercamiento a instituciones estratégicas y el acercamiento a asociaciones de afectados. En estos eventos también se le comunicaba al público, y a las instituciones estratégicas en materia de derechos humanos, cuál era el avance del LUM.

Además, en esta etapa se organizaron, junto con el equipo curatorial y la especialista en museografía la validación de los contenidos de la muestra permanente, que se expuso a las asociaciones de afectados, organizaciones de derechos humanos, representantes del Estado y representantes de las Fuerzas del Orden (Policía y Fuerzas Armadas). Este proceso sobre todo fue muy importante porque volvimos al hecho de hacerlos partícipes del proceso de creación.

Tercera etapa, de la apertura del LUM y su muestra permanente. Con campañas de sensibilización en redes y trabajo personalizado con prensa y la organización de un evento inaugural de gran magnitud con presencia de un grupo de afectados provenientes de diversas partes de Perú y la organización de dos actividades culturales posinauguración, abiertos al público en general. Además, en esta etapa también se realizó el trabajo de edición de la memoria del proyecto LUM (2009 – 2015), con apoyo financiero de la cooperación alemana a través de GIZ.

## 5. Problemática

### 5.1. Problemas no comunicacionales

Equipo técnico de poca permanencia. El proyecto iniciado el año 2009, se encontraba en su quinto año de ejecución cuando ingresé en setiembre de 2014 a formar parte del equipo. Esto demuestra la dificultad que existía para el desarrollo del proyecto. Cuando yo ingresé, la persona más antigua del equipo técnico era el ingeniero Carlos Villafuerte Inocente que ingresó a trabajar el año 2012, cuando el proyecto aún se encontraba en la etapa de construcción del edificio. La directora del proyecto de ese entonces, Denise Ledgard Antúnez de Mayolo, ingresó a trabajar el 2013. Las demás personas del equipo trabajaban solo dos meses antes que yo; esto, sumado a los comentarios de los cooperantes sobre la cantidad de personas que pasaron por el proyecto, evidenciaba la poca permanencia de los profesionales que formaban parte del equipo técnico; lo cual era un problema pues no se contaba con personas dentro del equipo que tuvieran una visión completa de todo el proyecto. Fue por esta razón que consideramos importante trabajar una memoria del proyecto, la cual me encargué de coordinar en cuanto a contenidos, edición, diseño y corrección de estilo. La memoria existe ahora como un libro que documenta el proyecto de manera formal.

Inconformidad de diversos grupos con los contenidos. Antes de mi ingreso entre abril y junio de 2014, Denise Ledgard convocó a Ponciano del Pino y a José Carlos Agüero para que ejecutaran un proceso participativo con diversos grupos de interés, los afectados, las fuerzas del orden, organismos de derechos humanos e instituciones del Estado, así como a grupos de interés como periodistas y artistas en Lima, Ayacucho y Satipo.

A partir de los resultados de este proceso participativo, se rediseñó la propuesta de guion de la muestra permanente del LUM y ya con los contenidos trabajados, después que yo ingresé, entre diciembre de 2014 y marzo de 2015 se llevó a cabo el proceso de validación de estos contenidos, en Ayacucho y Lima, convocando

estrictamente a las asociaciones de afectados, organizaciones de derechos humanos, representantes de las fuerzas del orden y representantes del Estado.

El resultado fue positivo desde el punto de vista de la comunicación para el cambio social, porque hace que los “beneficiarios” sean partícipes de la realización de proyecto. Sin embargo, por la multiplicidad de opiniones, también fue un problema. Por un lado, los militares y policías consideraban que los contenidos no mostraban la realidad de cómo ellos dieron su vida por la pacificación del país; mientras que las asociaciones de afectados y ONG consideraban que no se mostraba toda la magnitud de la vulneración de derechos humanos por parte del Estado a través del ejército y grupos paramilitares. Finalmente, el proyecto no dejaba conforme a ninguna de las partes mencionadas. Para disminuir el impacto negativo de esto, se debía trabajar a nivel de relaciones públicas, con las organizaciones, los familiares, las ONG y las propias fuerzas del orden; que deben mantenerse hasta la actualidad, entendiendo la memoria como un proceso en constante cambio.

Diversos agentes participantes. En el proyecto, además del Estado, participaban varias agencias cooperantes internacionales. Si bien las decisiones eran tomadas por la CAN, los cooperantes debían de estar al tanto de las decisiones y avances. Muchas veces debían de llegar a acuerdos o replantear propuestas. Además, la multiplicidad de aportantes era un problema a nivel administrativo pues el presupuesto tenía diferentes fuentes y cada una tenía reglas de uso para el dinero.

No definición de una estrategia de actividades. Por un tema político se decidió en julio inaugurar el auditorio e iniciar actividades para visibilizar el proyecto. Esto conllevó a la sobrecarga y distracción del equipo técnico, el cual era un equipo muy pequeño que ahora debería trabajar en la coordinación, difusión y supervisión de actividades, a la vez que desarrollar el proyecto para la inauguración total del edificio y su muestra permanente. Además, varios de los eventos no posicionaban

el espacio como uno vinculado a temas de memoria de la época de violencia en el Perú de 1980 al 2000, que es lo primero que debíamos dejar en claro, pues se abrió el espacio a las actividades sin tener en claro el eje.

Confusión del público sobre la situación del LUM. El público en general estaba confundido sobre si el LUM había inaugurado o no, o sobre si se realizaban actividades. Esto se debió a la apertura previa del auditorio, difundida en medios de prensa como “la inauguración parcial del LUM”. También generó confusiones la visita del presidente de Alemania, a quien se le había proyectado como el que inauguraría el LUM. La visita sí se realizó –y me encargué en coordinación con la Embajada de Alemania de la organización del evento y la convocatoria a los medios de comunicación para el mismo– pero no se llevó a cabo la inauguración sino la presentación de los contenidos ya aprobados por la CAN, expuestos en paneles fotográficos ideados por la museógrafa del proyecto Diana Lavalle, en conjunto con el equipo curatorial. Esto confundió aún más a la opinión pública sobre la situación real del LUM.

Ubicación geográfica. La ubicación del edificio, y su mimetización con el terreno aledaño, hace que la visibilidad del lugar sea complicada. Además, no existen muchas alternativas de transporte público para llegar hasta el LUM, su ingreso peatonal no está a nivel de la avenida principal cercana y el ingreso vehicular es por el circuito de playas, que es una zona no muy concurrida.

Hasta la actualidad se continua con este problema pues, a pesar de haber enviado a la Municipalidad Metropolitana de Lima solicitudes con propuestas de señalética en las calles para la mejor ubicación del LUM en la avenida El Ejército, que es una avenida metropolitana, este pedido se nos ha denegado hasta en dos ocasiones.

En estos días se viene trabajando, en conjunto con el área de gestión cultural y de museografía, la realización de un mural en la pared lateral del Estadio Municipal Manuel Bonilla, de la Municipalidad de Miraflores. Esta pared aledaña al ingreso



peatonal del LUM visibiliza su ubicación. La propuesta fue llevada a la gerencia de cultura de la Municipalidad de Miraflores, para la inauguración del LUM, pero fue desestimada. Ahora, con otro director designado –Guillermo Nugent– y con la contratación de una gestora cultural, Claire Jaureguy, y sobre todo con otra disposición política de parte del alcalde de Miraflores, este proyecto podría ir por mejor rumbo.

## 5.2. Problemas comunicacionales

Identidad y marca con falta de reconocimiento. Si bien el proyecto contaba con una propuesta de logo y línea gráfica, esta no era aún reconocida ni vinculada al espacio. Previo a la inauguración se realizó una ligera modificación de la línea gráfica que moderó el estilo del logo para que dialogue mejor con la formalidad del logo del Ministerio de Cultura.

### Evolución del logo LUM:



Sobre este tema cabe destacar que cuando el proyecto se trasladó a la cartera de Cultura, hubo la voluntad política de desconocer la línea gráfica del LUM y el isotipo y diminutivo “LUM”. Esto se tuvo que defender buscando apoyo en la CAN, para poder mantener la identidad del espacio. La línea se mantiene hasta la actualidad.

Redes Sociales duplicadas. Cuando asumí la coordinación de las comunicaciones, las redes sociales del LUM estaban duplicadas, había otras páginas de Facebook,



también había otra página Web y no se tenía acceso al Twitter. Esto significó realizar reportes de denuncias de otras redes que ya no fueran manejadas por el equipo, y la potenciación ante los seguidores de las cuentas oficiales. Además, la web se trataba de un *Word Press* poco moderno y bastante desordenado.

Identidad web temporal. Se contaba con una web del proyecto cuya ID era [www.lugardelamemoria.org](http://www.lugardelamemoria.org). Sin embargo, esta web era solo temporal pues al ingresar al Ministerio de Cultura, se solicitaría la creación de una web oficial que tuviera los códigos de toda institución perteneciente al Ministerio. Es así que una vez que se concretó el traslado a la cartera de Cultura, se informó la necesidad de crear una web para el LUM, que estuviera vinculada a cultura y se sugirió tener una web independiente, pero con los códigos del Ministerio, así se creó [www.lum.cultura.pe](http://www.lum.cultura.pe) que se puso en funcionamiento el 17 de diciembre de 2015, fecha de apertura oficial del LUM.

Dificultad de asociación con medios de comunicación. Se realizaron reuniones con los medios RPP y El Comercio, buscando una asociación como *media partner* para el lanzamiento de la inauguración. Sin embargo, si bien los medios después apoyaron la difusión, ninguno apostó por tener un vínculo más comprometedor, salvo Andina, El Peruano y TV Perú, claro está por ser un espacio del Estado.

Si bien hemos dicho que la prensa no es lo único en lo que un comunicador debe confiar para el cambio social, es importante tener en cuenta lo que señala Rosa María Alfaro cuando afirma que “por acción de los medios de comunicación se conocen personajes, personalidades, instituciones, problemáticas, etc. Aunque sea solo epidérmicamente... Se forman así los gustos, valores y relacionamientos en esa interacción”<sup>22</sup>, por ello sí es importante que se tome en cuenta siempre su participación, aunque no se debe limitar a ella.

Relaciones Públicas no fortalecidas. Diversas instituciones privadas y estatales,

---

<sup>22</sup> ALFARO, Rosa María, *Ibídem*, Pág. 40

así como organismos no gubernamentales, tenían poca interacción con el LUM. Inclusive varias eran adversarias al proyecto. Esto se debió a los diversos cambios que sufrieron los contenidos propuestos para el espacio, desde los inicios del proyecto siete años antes de ser inaugurado.

Además, haber pasado por un proceso participativo con diferentes agentes involucrados en la historia de la violencia del Perú entre los años 1980 al 2000, si bien sirvió para legitimar el último guion elaborado en base a este, también generó más dudas en cada grupo de interés, a veces enfrentados, como es el caso de las asociaciones de familiares de víctimas y las ONG en contra de instituciones sobre todo estatales, militares y policías con quienes también se dialogó.

Sobrecarga de tareas en el personal de comunicaciones. Durante la tercera etapa de mi proceso laboral en el LUM, debido a que no se contaba con un especialista en gestión cultural, además de las tareas de comunicaciones, tuve la responsabilidad de organizar la producción general de la ceremonia de inauguración. Para lo cual me vi en la necesidad de contratar a Diana Liz Trigueros, como asistente de eventos los dos últimos meses del proyecto.

Fecha de inauguración. Inicialmente se indicó que la fecha de inauguración sería el 10 de diciembre, día Internacional de los Derechos Humanos. Sin embargo, por el retraso del montaje de la muestra permanente se decidió aplazar una semana la fecha, hasta el 17 de diciembre. Esto complicaba el panorama comunicacional puesto que la fecha era mucho más cercana a las fiestas de fin de año y tanto los medios de comunicación como el público en general tienen otros temas como prioridad debido a la coyuntura.

Así mismo, las tendencias en redes se perfilan también hacia temas coyunturales. Finalmente, estar ubicados al final del año pre-electoral complicó aún más la situación, por el interés de los medios en otros temas específicos de moda que llenan las agendas y contenidos de los mismos.

## 6. Análisis

Frente a cómo lograr que la gente concurra a la inauguración del LUM, que asista a las actividades, y además, cómo lograr que el público en general se entere de la real apertura del espacio, teniendo en cuenta el poco presupuesto con el que se contaba para estos fines; se decidió aplicar de manera cruzada participación de afectados por la violencia, invitaciones físicas a partir de una base de datos, trabajo con prensa y campaña en redes sociales.

La comunicación formal, a través de invitaciones físicas, inició con la elaboración de una base de contactos, filtrada tanto por la ministra de aquel entonces Diana Álvarez-Calderón, como por el presidente de la Comisión de Alto Nivel del LUM, Diego García-Sayán, quienes pusieron especial interés en informar del evento a los entonces candidatos presidencias, líderes políticos y sociales. Las invitaciones fueron confirmadas a través de llamadas telefónicas.

Para la difusión en medios de comunicación, se coordinaron entrevistas para ser publicadas y/o emitidas. Pero lo más importante fue la coordinación de visitas guiadas a la muestra del LUM, de manera individual a cada medio de comunicación contactado. Para ello nos comunicamos con los directores y editores de los grupos El Comercio, La República, lamula.pe, TV Perú, Canal N, RPP, Reuters, EFE y Andina. Se trabajó de esta manera porque se vio la necesidad de explicar hondamente el fenómeno de la violencia política en nuestro país y explicar las particulares características de la muestra y sus contenidos, imposibles de entender a través de una nota de prensa y/o una conversación telefónica.

Finalmente se recurrió a las redes sociales, aplicando a través de ellas una campaña de comunicación informativa y a la vez emotiva.

En ese sentido, se ha decidido tener en cuenta los siguientes criterios de análisis:

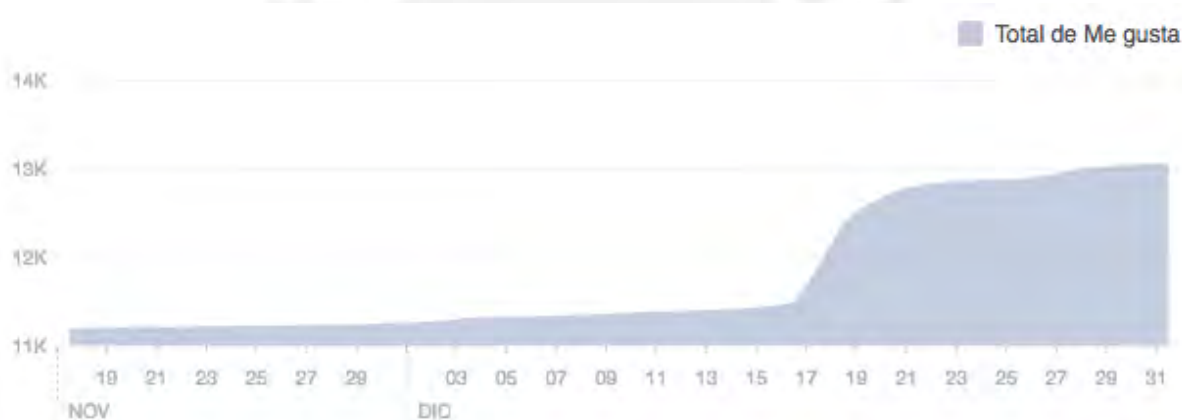
1. Estadísticas de las redes sociales del LUM

2. Impacto en los medios de comunicación
3. Cantidad de asistentes a la inauguración
4. Cantidad de afectados durante la violencia interna, asistentes a la inauguración.
5. Cantidad de asistentes a las actividades postinauguración.

### 6.1. Estadísticas de redes sociales del LUM

Las estadísticas mostradas tomarán en cuenta el intervalo de tiempo entre el 17 de noviembre el 31 de diciembre de 2015, para que se pueda apreciar las variaciones en la Página en fechas más cercanas al evento.

#### Total de “Me gusta” a la Página



La mayoría de “Me gusta” a la Página de Facebook se produjeron el día de la inauguración y el día de apertura al público (17 y 18 de diciembre). Esto concuerda con las fechas que se tuvo más impacto en los medios de comunicación, encontrando relación directa entre redes sociales y prensa

### Me gusta netos

Número de Me gusta nuevos menos el número de Ya no me gusta.



El aumento de “Me gusta” se multiplicó por 10, pasando de un promedio de 40 “Me gusta” diarios, a más de 400 “Me gusta” en ambos días.

### Alcance de las publicaciones

#### Alcance de la publicación

Número de personas a las que se mostró tu publicación.





## Impacto de la campaña en redes

Para las redes sociales se trabajaron tanto con material audiovisual ya existente, que fue el producido de manera exclusiva para la muestra permanente del LUM; como con videos de archivo audiovisual donado al LUM.

Respecto al material producido de manera exclusiva, los directores Héctor Matta y Héctor Gálvez, dirigieron, a propuesta del equipo curatorial, la producción de material audiovisual, que se trata básicamente de testimonios de víctimas y familiares de víctimas. Este mismo material fue utilizado para la realización de cuatro videoclips con temáticas de lo que el visitante podría ver en el LUM. Es así que se trabajó un videoclip con Héctor Matta, con el material de testimonios grabados para la sala “Una persona, todas las personas” que expone 18 casos de afectaciones individuales.

Por recomendación del equipo curatorial se decide optar por cuatro testimonios de esta sala, que fueron los que formaron parte del primer clip de difusión para redes, el cual fue publicado el 16 de noviembre de 2015, a un mes de la fecha de inauguración del LUM.

**LUM Social**  
16 de noviembre de 2015 · 🌐

El Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social visibilizará los testimonios de miles de personas que experimentaron el período de violencia en nuestro país. Este es un adelanto de los diversos relatos que acogerá la muestra permanente del LUM. #Hoynose escuchamos #LUM

**Hoy nos escuchamos**  
02:29

Alcaldía de Huancayo  
Héctor Gálvez  
Angélica Mendoza  
Pasquar Romera

Obtén más Me gusta, comentarios y contenido compartido  
Promociona esta publicación por \$15 para llegar a un máximo de 7500 personas.

53 078 personas alcanzadas

215 Me gusta · 4 comentarios · 273 veces compartido

<b>53 078</b> Personas alcanzadas		
<b>9601</b> Reproducciones de video		
<b>1251</b> Reacciones, comentarios y veces que se compartió		
<b>904</b> Me gusta	<b>215</b> En la publicación	<b>689</b> En el contenido compartido
<b>1</b> Me encanta	<b>0</b> En la publicación	<b>1</b> En el contenido compartido
<b>1</b> Me enoja	<b>0</b> En la publicación	<b>1</b> En el contenido compartido
<b>57</b> Comentarios	<b>14</b> En la publicación	<b>43</b> En el contenido compartido
<b>288</b> Veces que se compartió	<b>273</b> En la publicación	<b>15</b> En el contenido compartido
<b>3043</b> Clics en publicaciones		
<b>611</b> Clics para reproducir	<b>3</b> Clics en el enlace	<b>2429</b> Otros clics

Ver publicación: <https://goo.gl/pLtev1>

El impacto se considera positivo al ser la cantidad de compartidos superior a la cantidad de “Me gusta” con un total de 53, 078 personas alcanzadas, 9601 reproducciones del video y 1251 interacciones.

Los otros tres videoclips fueron realizados por “Mercado Central”, productora audiovisual que se caracteriza por trabajar videos de temática social. Estuvieron asesorados por Héctor Gálvez, el director de cine peruano encargado de los testimonios que se trabajaron para los espacios “Un pueblo, muchos pueblos”, “Educación” y “Desplazados”. Estos clips fueron publicados el 2, 8 y 16 de diciembre respectivamente. Es decir, con un intervalo aproximado de una semana entre cada uno.

**LUM Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social**  
 Publicado por Sonia Pérez Unzueta · 2 de diciembre de 2015 ·

El Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social (LUM) visibilizará los testimonios de miles de personas que experimentaron el período de violencia en nuestro país. Este es un adelanto de los diversos relatos que acogerá la muestra permanente del LUM. #HoyNosEscuchamos #LUM

Yo vivía con muchísimo miedo, preguntando insistentemente a mis padres:

21 289 Personas alcanzadas

3829 Reproducciones de video

533 Me gusta, comentarios y veces que se compartió

397 Me gusta	85 En la publicación	312 En el contenido compartido
22 Comentarios	6 En la publicación	16 En el contenido compartido
114 Veces que se compartió	109 En la publicación	5 En el contenido compartido

1287 Clics en publicaciones

331 Clics para reproducir	2 Clics en el enlace	954 Otros clics
---------------------------	----------------------	-----------------

COMENTARIOS NEGATIVOS

2 Ocultar publicación	3 Ocultar todas las publicaciones
0 Reportar como spam	0 Ya no me gusta esta página

Ver publicación: <https://goo.gl/J8lleH>



**LUM Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social**  
8 de diciembre de 2015 · 🌐

La muestra permanente del Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social (LUM) acogerá diversos relatos del período de violencia vivido en nuestro país. La sala denominada "Un pueblo, muchos pueblos" contendrá testimonios como los que compartimos a continuación. Próxima apertura: viernes 18 de diciembre. #HoyNosEscuchamos #LUM



01:24  
Y eso, de lo que sabemos, otros fueron secuestrados y desaparecieron.

✔️ **Obtén más Me gusta, comentarios y contenido compartido**  
Promociona esta publicación por \$15 para llegar a un máximo de 7500 personas.

13 791 personas alcanzadas Promocionar publicación

**13 791** Personas alcanzadas

**2815** Reproducciones de video

**362** Reacciones, comentarios y veces que se compartió

<b>260</b> Me gusta	<b>102</b> En la publicación	<b>158</b> En el contenido compartido
<b>1</b> Me entristece	<b>1</b> En la publicación	<b>0</b> En el contenido compartido
<b>25</b> Comentarios	<b>8</b> En la publicación	<b>17</b> En el contenido compartido
<b>76</b> Veces que se compartió	<b>68</b> En la publicación	<b>8</b> En el contenido compartido

**936** Clics en publicaciones

<b>284</b> Clics para reproducir	<b>0</b> Clics en el enlace	<b>652</b> Otros clics
-------------------------------------	--------------------------------	---------------------------

COMENTARIOS NEGATIVOS

<b>0</b> Ocultar publicación	<b>2</b> Ocultar todas las publicaciones
<b>0</b> Reportar como spam	<b>0</b> Ya no me gusta esta publicación

Ver publicación: <https://goo.gl/K0uB7i>

**LUM Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social**  
16 de diciembre de 2015 · 🌐

La educación es un eje transversal a los objetivos del LUM. Este video forma parte de "La violencia y el ámbito educativo", sección de la muestra permanente LUM que da cuenta del rol del espacio educativo durante el período de violencia. Próxima apertura: viernes 18 de diciembre. #HoyNosEscuchamos #LUM



01:06

✔️ **Obtén más Me gusta, comentarios y contenido compartido**  
Promociona esta publicación por \$15 para llegar a un máximo de 7500 personas.

8133 personas alcanzadas Promocionar publicación

**8133** Personas alcanzadas

**1676** Reproducciones de video

**216** Me gusta, comentarios y veces que se compartió

<b>172</b> Me gusta	<b>51</b> En la publicación	<b>121</b> En el contenido compartido
<b>11</b> Comentarios	<b>3</b> En la publicación	<b>8</b> En el contenido compartido
<b>33</b> Veces que se compartió	<b>31</b> En la publicación	<b>2</b> En el contenido compartido

**533** Clics en publicaciones

<b>177</b> Clics para reproducir	<b>0</b> Clics en el enlace	<b>356</b> Otros clics
-------------------------------------	--------------------------------	---------------------------

COMENTARIOS NEGATIVOS

<b>0</b> Ocultar publicación	<b>0</b> Ocultar todas las publicaciones
<b>0</b> Reportar como spam	<b>0</b> Ya no me gusta esta página

Ver publicación: <https://goo.gl/eiwkxR>

Complementario a estos videos, se trabajó para las redes sociales una campaña denominada "Línea de Tiempo LUM", que utilizó la línea de tiempo que aparecía

hasta mediados del año 2016 en la parte derecha de las Páginas de Facebook, para colocar hitos históricos de la época de violencia en el Perú (1980 – 2000), que fueron especificados en la propia línea de tiempo trabajada por el equipo curatorial del LUM y que se expone en el primer espacio de la muestra permanente.

Cada hito era provisto de imágenes, videos y GIF (con archivo del propio LUM). De esta manera el visitante de la página podía recorrer los hitos, dentro de la misma Página de Facebook del LUM, convirtiendo así a la red social en un aliado para los fines pedagógicos de la institución.

**LUM** Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social  
16 de diciembre de 2015 · Lima · 🌐

[Línea de Tiempo LUM] Explora en nuestra línea de tiempo los hechos que son parte de la memoria de todos los peruanos. No debemos olvidar uno de los períodos más violentos de nuestra historia republicana. #HoyNosEscuchamos #LUM

**34 653** Personas alcanzadas

**8144** Reproducciones de video

**902** Reacciones, comentarios y veces que se compartió

<b>555</b> Me gusta	<b>140</b> En la publicación	<b>415</b> En el contenido compartido
<b>1</b> Me entristece	<b>0</b> En la publicación	<b>1</b> En el contenido compartido
<b>1</b> Me enoja	<b>0</b> En la publicación	<b>1</b> En el contenido compartido
<b>124</b> Comentarios	<b>68</b> En la publicación	<b>56</b> En el contenido compartido
<b>221</b> Veces que se compartió	<b>211</b> En la publicación	<b>10</b> En el contenido compartido

**2995** Clics en publicaciones

<b>1032</b> Clics para reproducir	<b>0</b> Clics en el enlace	<b>1963</b> Otros clics
--------------------------------------	--------------------------------	----------------------------

COMENTARIOS NEGATIVOS

**4** Ocultar publicación      **1** Ocultar todas las

Ver publicación: <https://goo.gl/cWwM5r>

## 6.2. Impacto en los medios de comunicación

Se han contabilizado un total de 70 medios entre medios escritos, televisión y radio (ver impacto en medios escritos, radio y televisión en el DVD adjunto). Los medios digitales se han contabilizado hasta un total de aproximadamente 20 medios, haciendo un total de 90 impactos en prensa.

La valorización de lo logrado en prensa supera el monto de S/. 1,684.000 soles, solo contando medios escritos, televisión y radios; sin contar con medios digitales.

Los medios impresos con más impacto tuvieron un tiraje de 343 078 lectores, con notas/entrevistas de gran formato.

Hay que indicar también que no todas las notas se pueden medir igual. Hay prensa positiva, que fue la mayor parte; pero también hubo prensa negativa. El tema de preferencias políticas se evidencia en este punto. Por ejemplo, el diario Expreso se mostró abiertamente contrario al LUM al publicar exclusivamente opiniones negativas. También hay las notas que apoyan el espacio como el caso de las columnas publicadas por el diario La República; y las notas meramente de información como las publicadas sobre todo por El Comercio. Pero en resumen el saldo fue positivo. (Revisar informe completo de prensa en DVD adjunto)

### Cuadros con resultados de trabajo con prensa:

#	Fecha	Hora:Pu	Duración	Equiv	Título	Programa	Medio
1	2015-12-14	11:38:00	00:14:41	48,533.18	<a href="#">Museo Lugar de la Memoria abre sus puertas este viernes</a>	Noticias TV Perú 7.3	TV Perú 7.3
2	2015-12-17	08:30:00	00:12:55	13,362.77	<a href="#">Hoy se inaugura exposición permanente del Lugar de la Memoria</a>	De 6 a 9	Canal N
3	2015-12-17	10:11:00	00:11:29	37,898.33	<a href="#">Hoy se inaugura Museo Lugar de la Memoria</a>	Noticias TV Perú 7.3	TV Perú 7.3
4	2015-12-17	15:10:00	00:01:35	1,638.02	<a href="#">Exhibición permanente del Lugar de la Memoria</a>	N Noticias	Canal N
5	2015-12-17	16:23:00	00:02:31	8,305.73	<a href="#">Inauguran Museo de la memoria en Miraflores</a>	Noticias TV Perú 7.3	TV Perú 7.3
6	2015-12-17	20:19:00	00:32:45	12,882.54	<a href="#">Lugar de la memoria abre sus puertas</a>	Programa Especial TV Perú 7.3	TV Perú 7.3
7	2015-12-17	20:23:00	00:02:13	4,878.55	<a href="#">Museo de la Memoria</a>	Primero a las Ocho	Canal N
8	2015-12-17	20:39:00	00:03:22	7,409.53	<a href="#">Inauguración del Lugar de la Memoria</a>	Primero a las Ocho	Canal N
9	2015-12-17	20:40:00	00:04:00	7,654.79	<a href="#">En vivo: presidente Humala participa en inauguración del Lugar de la</a>	RPP TV Noticias Edición Noche	Canal 10 RPP
10	2015-12-17	21:59:00	00:23:28	106,154.75	<a href="#">Bloque político</a>	24 Horas Central	Panamericana
11	2015-12-17	23:26:00	00:02:01	67,043.72	<a href="#">Ingreso a El Lugar de la Memoria será gratuito</a>	America Noticias-Edición Central	América TV
12	2015-12-17	23:38:00	00:09:33	656,557.67	<a href="#">Perú Decide 2016</a>	90 Central	Latina
13	2015-12-18	06:17:00	00:02:08	2,207.01	<a href="#">Presidente Humala inauguró Lugar de la Memoria</a>	De 6 a 9	Canal N
14	2015-12-18	06:44:00	00:02:21	42,004.55	<a href="#">Presidente inaugura Lugar de la memoria</a>	90 Matinal	Latina
15	2015-12-18	07:17:00	00:05:19	14,033.05	<a href="#">Inauguran Lugar de la Memoria</a>	TV Perú Noticias-Matinal	TV Perú
16	2015-12-18	09:18:00	00:04:57	16,336.44	<a href="#">Inauguran Lugar de la Memoria</a>	Noticias TV Perú 7.3	TV Perú 7.3
17	2015-12-18	21:31:00	00:08:11	16,738.78	<a href="#">El Lugar de la Memoria</a>	Mira quien habla	Willax TV

#	Fecha:Pu	Hora:Pu	Duración	Equiv	Título	Programa	Medio
1	2015-12-18	06:50:00	00:08:00	17,779.87	<a href="#">El panorama del día</a>	La Rotativa del Aire	RPP
2	2015-12-18	07:02:00	00:01:00	302.89	<a href="#">Mandatario: Lugar de la Memoria debe unirnos para no repetir la hist</a>	Nacional en la Noticia Edición Mañana	Nacional
3	2015-12-30	10:40:00	00:13:00	3,975.97	<a href="#">El Lugar de la Memoria</a>	Estación 103 Edición Mañana	Nacional



#	FechaPub	Equiv	Área(cm)	Título	Página	Medio
1	2015-12-10	5,633.22	9.48x29.41	<a href="#">Desde el centro</a>	Página-008	La República
2	2015-12-10	279.65	6.35x11.64	<a href="#">La batalla por la memoria (1)</a>	Página-009	Caretas
3	2015-12-10	16,820.25	22.18x28.17	<a href="#">La batalla por la memoria (2)</a>	Página-042	Caretas
4	2015-12-10	16,798.52	22.12x28.20	<a href="#">La batalla por la memoria (3)</a>	Página-043	Caretas
5	2015-12-10	16,825.46	22.21x28.13	<a href="#">La batalla por la memoria (4)</a>	Página-044	Caretas
6	2015-12-10	13,919.28	20.11x25.71	<a href="#">La batalla por la memoria (5)</a>	Página-045	Caretas
7	2015-12-10	4,683.96	6.80x25.57	<a href="#">La batalla por la memoria (6)</a>	Página-090	Caretas
8	2015-12-10	12,729.34	21.45x20.58	<a href="#">Memoria para que no se repita. Por Diego García-Sayán</a>	Página-005	La República
9	2015-12-13	14,792.38	30.01x28.94	<a href="#">El lugar de la Memoria seráabierto al público elviernes</a>	Página-A010	El Comercio
10	2015-12-16	23,258.33	21.79x27.65	<a href="#">Muestra permanente para cerrar heridas</a>	Página-002	Publimetro
11	2015-12-17	13,766.19	18.90x28.84	<a href="#">Lugar de la Memoria: una historia, muchas historias</a>	Página-010	La República
12	2015-12-17	9,511.08	10.62x21.09	<a href="#">Lugar de la memoria. Editorial</a>	Página-004	La República
13	2015-12-17	7,857.27	4.80x28.40	<a href="#">Para nunca olvidar (1)</a>	Página-A001	El Comercio
14	2015-12-17	46,366.58	31.85x28.29	<a href="#">Para nunca olvidar (2)</a>	Página-A008	El Comercio
15	2015-12-18	3,689.80	17.23x29.20	<a href="#">"Lugar de la Memoria debe ser un nido" (1)</a>	Página-001	El Peruano
16	2015-12-18	1,158.71	25.90x26.50	<a href="#">"Lugar de la Memoria debe ser un nido" (2)</a>	Página-003	El Peruano
17	2015-12-18	881.25	5.34x27.15	<a href="#">"Lugar de la memoria" rechaza violentismo</a>	Página-007	Expreso
18	2015-12-18	2,452.89	18.46x21.52	<a href="#">¿Qué falta de memoria por Francisco Diez-Canseco Ávara</a>	Página-012	Expreso
19	2015-12-18	878.3	12.73x27.26	<a href="#">Lugar de la memoria debe ser un nido</a>	Página-003	Diario Uno
20	2015-12-18	24,695.72	20.28x24.44	<a href="#">Lugar de la Memoria recibe gratis visitantes desde hoy</a>	Página-A013	El Comercio
21	2015-12-18	1,312.07	4.51x27.93	<a href="#">Para no olvidar</a>	Página-004	Perú 21
22	2015-12-18	4,264.65	27.63x28.23	<a href="#">Se inaugura el Lugar de la Memoria, para reflexionar sobre la violencia política</a>	Página-011	La República
23	2015-12-19	6,309.84	5.74x24.56	<a href="#">#Así lo quitaron</a>	Página-004	Correo
25	2015-12-19	3,483.93	17.70x28.40	<a href="#">El lugar de la Memoria abre sus puertas</a>	Página-006	Correo
27	2015-12-19	3,140.99	22.06x29.72	<a href="#">Maltrato a víctimas</a>	Página-004	Diario Uno
28	2015-12-19	697.3	17.95x23.76	<a href="#">Memoria para todos. Por Manuel Krausquin</a>	Página-009	Diario Exitosa
29	2015-12-19	5,864.83	15.21x26.68	<a href="#">Polidatos</a>	Página-006	Expreso
30	2015-12-19	4,369.44	8.74x26.86	<a href="#">Un nuevo horizonte (1)</a>	Página-004	Somos
31	2015-12-19	34,070.92	21.34x27.47	<a href="#">Un nuevo horizonte (2)</a>	Página-020	Somos
32	2015-12-19	31,383.31	20.32x26.57	<a href="#">Un nuevo horizonte (3)</a>	Página-021	Somos
33	2015-12-19	33,629.80	21.52x26.90	<a href="#">Un nuevo horizonte (4)</a>	Página-022	Somos
34	2015-12-20	585.8	5.12x24.95	<a href="#">Incapacidad de viajar</a>	Página-006	Expreso
35	2015-12-20	2,060.80	26.82x20.03	<a href="#">La memoria ya tiene su lugar</a>	Página-008	Diario Exitosa
36	2015-12-21	11,499.80	19.76x28.25	<a href="#">Agenda</a>	Página-071	Semana Económica
37	2015-12-22	1,851.79	26.00x25.50	<a href="#">Un lugar para los peruanos. Editorial</a>	Página-012	El Peruano
38	2015-12-23	16,445.51	21.78x27.96	<a href="#">¡Felicidades, Acaba! (2015) (1)</a>	Página-056	Caretas
39	2015-12-23	16,970.04	22.26x28.22	<a href="#">¡Felicidades, Acaba! (2015) (2)</a>	Página-057	Caretas
40	2015-12-23	15,784.82	20.97x27.86	<a href="#">Memoria compartida</a>	Página-004	Caretas
41	2015-12-23	15,731.21	21.68x26.87	<a href="#">Memoria Política</a>	Página-018	Caretas
42	2015-12-26	7,493.82	4.59x22.78	<a href="#">@somoselcomercio</a>	Página-006	Somos
43	2015-12-26	19,700.15	27.69x29.94	<a href="#">En una ciudad que lo borra, el arte sobrevivirá</a>	Página-007	Perú 21 Suplemento
44	2015-12-27	600.11	8.41x27.73	<a href="#">Un lugar para la memoria. José Godoy</a>	Página-009	Diario Exitosa
45	2015-12-29	2,140.36	14.52x26.28	<a href="#">Contarlo todo (1)</a>	Página-001	El Peruano
46	2015-12-29	4,265.75	28.06x28.26	<a href="#">Contarlo todo (2)</a>	Página-008	El Peruano
47	2015-12-29	4,467.45	29.25x23.01	<a href="#">Contarlo todo (3)</a>	Página-009	El Peruano
48	2015-12-30	56,260.77	30.79x23.08	<a href="#">Iniciativas Brillantes y Desaciertos (1)</a>	Página-C006	El Comercio
49	2015-12-30	58,204.60	31.98x25.87	<a href="#">Iniciativas Brillantes y Desaciertos (2)</a>	Página-C007	El Comercio
51	2015-12-30	57.49	4.01x28.67	<a href="#">Para no olvidar jamás</a>	Página-005	El Chino

### 6.3. Asistencia a la inauguración del LUM

La inauguración del LUM fue bastante concurrida, sobrepasando las expectativas de asistentes. Se enviaron un total de 2,000 invitaciones, esperando que asista solo el 25% más un asistente, lo que daba un total de 500 personas esperadas. Sin embargo, asistieron un promedio de 1,000 personas, entre los que se cuentan algunos afectados por la violencia, tanto de Lima como de provincias.

Justamente se gestionó el traslado de un grupo de afectados y familiares de víctimas de la violencia, como los principales invitados a la ceremonia. Asistieron un total de 30 familiares desde el interior del país. Esto, además, fue parte de la

estrategia para hacer visible que el LUM es un espacio no solo pedagógico, sino también para la reparación simbólica.



Fue muy importante también la presencia del entonces presidente del Perú, Ollanta Humala, pues ayudó en el posicionamiento, tanto con los afectados que pudieron hacer llegar sus reclamos al mandatario, como para la repercusión de la noticia en medios de comunicación. Así mismo, asistieron los entonces Primer Ministro, Pedro Cateriano; ministro de Justicia y Derechos Humanos, Aldo Vásquez Ríos y la ministra de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Marcela Huaita y por su puesto la entonces ministra de Cultura, Diana Álvarez-Calderón, quien recibió el proyecto en su cartera ministerial, de parte de la Comisión de Alto Nivel, presidida por Diego García-Sayán, también presente en la ceremonia junto a todos los comisionados.

#### 6.4. Afectados por la violencia asistentes a la inauguración

Se invitaron 30 afectados de provincias y llegaron un total de 25 familiares de víctimas. Además, se contó con la presencia de al menos 50 familiares de Lima, la mayoría de ellos fueron familiares de personas desaparecidas durante el proceso de violencia política. Estos últimos aprovecharon el contexto para hacer visible su campaña #Reúne que tenía el objetivo la aprobación de la Ley de Búsqueda de Personas Desaparecidas durante la época de violencia interna 1980–2000. Ellos tuvieron la oportunidad de hacerle llegar su pedido en persona en ese momento al presidente de la República Ollanta Humala Tasso.

#### Cuadro de familiares de provincias invitados a la inauguración del LUM:

Tratamiento	Apellido	Nombre	Institución	Dirección
Sr.	Chumbes Carbajal	Julio Cesar	Uchuraccay	invitado con todo pagado
Sr.	Figueroa Cunto	Paulino	Uchuraccay	invitado con todo pagado
Sra.	Pérez Gavilán	Felícitas	Uchuraccay	invitado con todo pagado
Sra.	Gavilán	Martina	Uchuraccay	invitado con todo pagado
Sra.	Ramos Chávez	Emiliana	Putis	invitado con todo pagado
Sra.	Quispe Coronado	Guillerma	Putis	invitado con todo pagado
Sr.	Fernández Mendoza	Gerardo	Putis	invitado con todo pagado
Sr.	Condoray Curo	Sergio	Putis	invitado con todo pagado
Sra.	Condoray Huayllasco	Julia	Putis	invitado con todo pagado
Sr.	Fernández Condoray	Gonzalo	Putis	invitado con todo pagado
Sra.	Mendoza	Angélica	Huamanga	invitado con todo pagado
Sra.	García	Adelina	Huamanga	invitado con todo pagado
Sr.	Mercado	Henry	Huamanga	invitado con todo pagado
Sr.	Méndez	Honorato	Huamanga	invitado con todo pagado
Sr.	Pinchi Velásquez	Roger	Tarapoto	invitado con todo pagado
Sr.	Meza Salcedo	Américo	Huancayo	invitado con todo pagado
Sr.	Osnayo Tunque	Zenón	Huancayo	invitado con todo pagado
Sr.	Pachacamac Chumpe	Héctor	Puerto Ocopa	invitado con todo pagado
Hermana	Carmela	de Jesús	Puerto Ocopa	invitado con todo pagado
Sra.	Buendía	Ruth	Satipo	invitado con todo pagado
Sr.	Cagnon	Mariano	Satipo	invitado con todo pagado
Sr.	Quinchuya	Alcides	Puerto Bermúdez	invitado con todo pagado
Sra.	Ininko	Emiliana	Puerto Bermúdez	invitado con todo pagado
Sr.	Calderón	Alcidez	Puerto Bermúdez	invitado con todo pagado
Sra.	Ventura Dominote	Rusmery	Puerto Bermúdez	invitado con todo pagado

Cabe destacar que la asistencia fue tan masiva a la inauguración que los espacios para sentarse quedaron muy reducidos. Sin embargo, la preferencia, como decisión de nuestra organización, fue para los afectados por la violencia, a quienes colocamos en los espacios principales, teniendo en cuenta que cada detalle era importante para que los afectados fueran parte de lo que sucedía.



### **6.5. Asistencia a las actividades de postinauguración**

Se realizaron dos proyecciones de películas posterior a la inauguración. Las películas *NN* del director Héctor Gálvez y *Magallanes* dirigida por Salvador del Solar, actual ministro de Cultura. Ambas abordan el tema de la violencia interna en el Perú entre 1980 al 2000

Las dos películas tenían el denominador común de haber sido estrenadas comercialmente el año 2015, y haber sido nominadas a importantes premios cinematográficos. Esto creó expectativa en el público.

Para ambas funciones se organizaron además mesas de diálogo que permitieron al público asumir una reflexión más profunda que la sugerida en los largometrajes. Se invitó también para cada mesa a los directores o productores de las películas, a un crítico de cine y a especialistas de las ciencias sociales que pudieran llevar el tema tratado de la ficción a la realidad.

Tanto el sábado 19 y domingo 20 de diciembre, a pesar de ser días complicados por la cercanía de las fiestas navideñas, la sala con capacidad para 280 personas, se llenó, sumando un total de 560 personas que asistieron solo a las actividades del auditorio.

### **6.6. Asistencia de los afectados por la violencia a otras actividades**

Después de la inauguración del LUM se organizó también un compartir y conversación con los 25 afectados y familiares invitados a la inauguración como parte del fortalecimiento de las relaciones del LUM con los grupos de afectados, sobre todo con los de provincias con los que no se tiene contacto constante.

El compartir fue exitoso en el sentido de que el grupo manifestó su parecer respecto al espacio y lo importante que les pareció haber sido invitados e indicaron que comentarían a sus paisanos sobre la existencia e inauguración del recinto. Sin embargo, esta actividad no resultó exitosa debido que ni el nuevo

director del LUM, ni el presidente de la Comisión de Alto Nivel (CAN), asistieron a esta reunión, ni enviaron representantes.

## 6. Conclusiones

1. A pesar de las fechas complicadas, se logró tener un impacto importante a través de una combinación de herramientas como la prensa, redes, actividades para el público y contar con la presencia tanto de políticos como de afectados por la violencia en la inauguración.
2. El impacto de las redes es directamente proporcional al de la prensa. Mientras más prensa, la visibilidad en redes aumenta también. Por tanto, la prensa ayuda a multiplicar el efecto en las redes sociales. Esto se evidencia ya que los picos de audiencia en redes se elevan los días en que hay más presencia en medios de comunicación convencionales, entre el 17 y el 21 de diciembre. La cercanía al evento protocolar también fue determinante.
3. Las actividades en el auditorio ayudaron a tener más presencia en redes y esto se evidencia al contabilizar altos niveles de audiencia en redes sociales los días de las actividades, es decir el 19 y 20 de diciembre.
4. Ofrecer productos “de moda” o que el público siente que tiene una ganancia con ellos; como proyectar las películas “NN” y “Magallanes”, que estuvieron ese mismo año en cartelera comercial y hubo público que no tuvo oportunidad de verlas; ayudó a incrementar la visibilidad, ya que se generó interés en el público.
5. Ofrecer actividades atractivas inmediatamente después de la inauguración protocolar, ayudó a extender la vigencia de la noticia de apertura. En este sentido las actividades son un gran aliado para las comunicaciones, porque le otorgan contenido del cual valerse para seguir comunicando.
6. Las herramientas de video y dinámicas en redes sociales ayudaron a tener más presencia frente al público y esto se ve evidencia en los niveles de alcance de más de 50,000 personas en el caso de los videos.
7. Se ha observado que utilizar por mucho tiempo la misma fórmula en redes, disminuye el impacto. Esto se visibiliza con los videos spot que se hicieron



con los testimonios. Los primeros tenían mayor impacto de alcance y disminuyó a medida que se continuaba con esa tipología de video. Cuando se cambió al video spot al de la línea de tiempo, el impacto incrementó.

8. Las invitaciones a familiares y afectados, como a autoridades, que son actores clave, ayudó a la visibilidad del espacio y del evento. Se tomó en cuenta a uno de los principales beneficiarios del espacio como son los afectados. Además, permitió tener un intercambio post evento con ellos.
9. La cercanía a fechas festivas tan representativas como la navidad, fue un aspecto negativo porque restó visibilidad a las acciones.
10. La publicación de la memoria del proyecto Lugar de la Memoria, que se editó y coordinó desde el área de comunicaciones, permitió alinear los diversos discursos generados alrededor del proyecto.

## **7. Recomendaciones**

1. Integrar a los afectados por la violencia en la creación de la muestra permanente del LUM, su posterior participación en el proceso de validación del guion con los contenidos de la muestra realizados y su invitación a hacer uso de los espacios del LUM, lograron un primer e importante acercamiento con ellos. Por lo que se encomienda seguir trabajando en ese sentido, haciéndolos partícipes de los cambios posteriores que se apliquen.
2. Se recomienda realizar un diagnóstico del espacio ya en funcionamiento, para la estructuración de un Plan y Estrategia de Comunicaciones. El diagnóstico debe considerar a visitantes y asociaciones de familiares y afectados por la violencia interna en el Perú, así como estudiantes escolares y universitarios y docentes de colegio y universidades.
3. Es importante que se mantenga con la prensa una relación de enseñanza y aprendizaje. Existen algunos periodistas interesados con apoyar en temas sociales, pero no saben cómo abordar los temas y requieren orientación.
4. Dado que el público objetivo del LUM son los jóvenes, se recomienda siempre revisar los nuevos modos de comunicación que aplica y utiliza este sector, el LUM debe estar siempre actualizado respecto a los espacios y experiencias de comunicación de los más jóvenes.

## 9. Fuentes

### Fuentes citadas:

- **GUMUCIO-DAGRON, Alfonso**  
2001 “Haciendo olas: historias de comunicación participativa para el cambio social”. Nueva York. Rockefeller Foundation.
  
- **ALFARO, Rosa María**  
1993 “Una comunicación para otro desarrollo”. Lima. Calandria.
  
- **MARTÍN BARBERO, Jesús**  
2002 “Jóvenes: comunicación e identidad”. En: Revista Pensarlberoamérica N° 0, OEI.
  
- **BELTRÁN, Luis**  
2005. “La comunicación para el desarrollo en Latinoamérica: un recuento de medio siglo”. Documento presentado en el III Congreso Panamericano de la Comunicación, Panel 3: “Problemática de la comunicación para el desarrollo en el contexto de la sociedad de la información. Buenos Aires.
  
- **DEL PINO, Ponciano y AGÜERO José Carlos**  
2015 Cada uno un lugar de memoria: Fundamentos conceptuales del Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social”. Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social. Lima.
  
- **TUFTE, Thomas**  
2008 “El eduentretenimiento: buscando estrategias comunicacionales contra la violencia y los conflictos”. Intercom – Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, N°158, v.31, n.1, p. 157-181. São Paulo.

- **LUGAR DE LA MEMORIA, LA TOLERANCIA Y LA INCLUSIÓN SOCIAL**  
2015 “Memoria del Proyecto Lugar de la Memoria”. Lima

- **REÁTEGUI, Félix, LUQUE, Patricia y MARTENS, Inés**

2012 “Criterios básicos para un espacio de conmemoración de la violencia en el Perú: la centralidad de los derechos de las víctimas”. IDEHPUCP. Lima.

- **REÁTEGUI, Félix, BARRANTES, Rafael y PEÑA, Jesús.**

2010 “Los sitios de memoria: procesos sociales de la conmemoración en el Perú: la centralidad de los derechos de las víctimas.” IDEHPUCP, Lima.

#### Fuentes consultadas:

- **MARÍ SÁEZ, Víctor**

2004 “Nuevas tecnologías de la información, movimientos sociales y cambio social”. Comunicación Educativa y Cultura Popular (UNED).

- **CHAVEZ PANTOJA, Antonio**

2011 “Los nuevos medios de comunicación social: las redes sociales”. Universidad de Extremadura. Consulta: 27 de enero de 2016.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3737961>

- **OBREGÓN, Rafael**

2007 “Comunicación, desarrollo y cambio social”. Consulta: 27 de enero de 2016.

[http://portalcomunicacion.com/uploads/pdf/49\\_esp.pdf](http://portalcomunicacion.com/uploads/pdf/49_esp.pdf)

- **CASTELLS, Manuel**  
 2009 “Comunicación y poder”. Alianza editorial. Madrid.
  
- **BECERRA ESTUPIÑÁN, Rossana**  
 2008 “Comunicación en proyectos sociales del CISP: una estrategia de comunicación para el restablecimiento de los derechos vitales y sociales de población en situación de desplazamiento” (Tesis de Pregrado). Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá DC. Consulta: 27 de enero de 2016  
  
<http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis69.pdf>
  
- **GONZÁLEZ JARDÓN, Carlos**  
 2013 “La importancia de la comunicación en la gestión de proyectos” Consulta: 27 de enero de 2016  
<https://blog.zyncro.com/2013/06/06/la-importancia-de-la-comunicacion-en-la-gestion-de-proyectos/>
  
- **TRUFO, Lucila**  
 2006 Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. Consulta: 27 de enero de 2016.  
[http://www.unicef.org/argentina/spanish/EDUPAScuadernillo-2\(1\).pdf](http://www.unicef.org/argentina/spanish/EDUPAScuadernillo-2(1).pdf)
  
- **Instituto Nacional de Estadística**  
 2015 Cuadro estadístico “Población de 6 y más años de edad que hace uso del servicio de internet, según ámbitos geográficos”. Consulta: 20 de enero de 2016  
  
<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

- **PERÚ 21**  
2015 “Facebook y seis datos sobre su impacto en el Perú”. Perú21, 20 de enero. Consulta: 1 de febrero de 2016.  
<http://peru21.pe/redes-sociales/facebook-seis-datos-sobre-impacto-esta-red-social-peru-2209849>
  
- **GESTIÓN**  
2015 “¿Cuál es el tamaño de Facebook en el Perú?”.  
Consulta: 19 de enero.  
<http://gestion.pe/tecnologia/cual-tamano-facebook-peru-2120846/2>
  
- **BARRIOS FERNÁNDEZ MEDIZÁBAL, Brenda**  
2010 “Informe Proyecto de Estrategia de Comunicación Rumbo a la COP16”. Consulta: 1 de febrero de 2016  
<http://www.semarnat.gob.mx/archivosanteriores/transparencia/Documents/informe%20estrategia%20de%20comunicación%20rumbo%20a%20la%20cop%2016.pdf>