

**TÉRMINOS DE REFERENCIA**  
**CONSULTORÍA PARA REALIZAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA**  
**RED DE SITIOS DE MEMORIA LATINOAMERICANOS Y CARIBEÑOS - RESLAC**

**I. Introducción**

La Red de Sitios de Memoria Latinoamericanos y Caribeños<sup>1</sup> (RESLAC), integrante de la Coalición Internacional de Sitios de Conciencia, proyecta contratar los servicios de un profesional o un equipo profesional para facilitar un proceso participativo orientado a la planificación estratégica de la Red. La consultoría permitirá realizar un diagnóstico y definir los ajustes en la estructura y funcionamiento -de continuidad o cambio- que sean necesarios para garantizar el desarrollo institucional de la Red, de acuerdo a su naturaleza, recursos y perspectivas, en un horizonte mínimo de cinco años.

La Coalición Internacional de Sitios de Conciencia<sup>2</sup>, cuyo Secretariado tiene sede en Nueva York, empieza su conformación en 1999, cuando espacios de memoria de cuatro continentes (dos de ellos latinoamericanos) se unen con el objetivo común de “conectar las luchas del pasado a los movimientos de derechos humanos y justicia social de hoy”<sup>3</sup>. Para la Coalición Internacional, este esfuerzo consciente de conectar el pasado al presente y la memoria a la acción es el sello característico del movimiento de Sitios de Conciencia. En este momento, la Coalición Internacional es integrada por más de 200 miembros, que establecen contacto dentro y a través de las regiones para abordar, en forma colectiva, las nuevas amenazas a la democracia y los derechos humanos.

Las instituciones que hoy conforman la RESLAC están ubicadas en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, El Salvador, Guatemala, Haití, México, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay; con la coordinación de Memoria Abierta<sup>4</sup>, de Argentina.

La Red está conformada por distintos espacios de memoria, sitios históricos, museos, memoriales, archivos, organizaciones sociales o instituciones estatales que trabajan en la recuperación y construcción de las memorias colectivas acerca de las violaciones a los derechos humanos y las resistencias, ocurridas en la región durante los periodos de terrorismo de Estado, conflicto armado interno e impunidad institucional, con el objetivo de promover la democracia y las garantías de no repetición.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Antes Red Latinoamericana de Sitios de Memoria.

<sup>2</sup> La Coalición Internacional de Sitios de Conciencia está conformada por siete redes regionales en el mundo: África, que reúne al Este, Centro, Occidente y Sur de dicho continente; Asia; Europa; América Latina; Norteamérica; Medio Oriente y África del Norte; y Rusia.

<sup>3</sup> <http://www.sitesofconscience.org/es/>

<sup>4</sup> <http://www.memoriaabierta.org.ar/>

<sup>5</sup> Más información en: <https://redlatinoamericanadesitiosdememoria.wordpress.com/sobre-la-red-latinoamericana-de-sitios-de-memoria/>

Desde su conformación en 2006 -con nueve sitios en cuatro países- hasta la actualidad, que está integrada por 40 instituciones de 12 países, la RESLAC ha experimentado un crecimiento exponencial. Entre otros factores, es necesario considerar la edad de la construcción democrática en el subcontinente y la de los propios procesos de construcción social de espacios memoriales en América Latina. En la mayoría de los casos, éstos ocupan escenarios de visibilidad o mayor actividad un tiempo después de que las dictaduras, gobiernos militares o conflictos armados internos finalizan. En otros casos, los lugares de memoria facilitan los procesos de construcción de memorias al mismo tiempo que denuncian las graves violaciones a los derechos humanos que les son contemporáneas, como ocurre en México o Colombia. La Red nace y se consolida dentro del marco conceptual y de funcionamiento de la Coalición Internacional de Sitios de Conciencia, sin embargo su estructura y funcionamiento tiene una estrecha relación con los procesos sociopolíticos de la región.

Hay un consenso generalizado de sus miembros acerca de la necesidad de realizar una planificación estratégica que permita definir con mayor claridad su naturaleza (tipo de red, objetivos, estructura y funciones) para fortalecer su potencial y reducir sus debilidades. En los últimos años se ha dado un crecimiento sostenido de ingreso a la RESLAC que genera dificultades presupuestarias, logísticas y de visión. Es por ello que los miembros de la RESLAC también esperan que dicha planificación permita dar respuesta a las solicitudes venideras desde una perspectiva planificada. Por último, se pretende pensar un proyecto de mediano plazo que permita utilizar los recursos aportados por la Coalición y gestionar nuevos recursos.

## **II. Antecedentes**

### **Naturaleza de la RESLAC**

La Red latinoamericana se organiza como una más de las redes regionales de la Coalición, en el marco de la definición de la estructura internacional que ésta establece.

Una de las actividades regulares de la Red ha sido -desde entonces- la realización de un Encuentro Anual. El Primer Encuentro Regional se produjo en 2006, en Buenos Aires, y posteriormente se han desarrollado reuniones anuales en diferentes sedes, con distintos temas.<sup>6</sup> Durante el X Encuentro se tomó la decisión de interrumpir esta secuencia de encuentros para dedicar el año 2017 a la planificación estratégica.

---

<sup>6</sup> 2006 · I Encuentro Regional “Uso público de sitios históricos para la transmisión de la memoria”. Ciudad de Buenos Aires, Argentina.  
2008 · II Encuentro Regional “Transmisión y cultura política. Evaluación de los programas educativos”. Ciudad de Buenos Aires, Argentina.  
2009 · III Encuentro Regional “Derechos humanos, autoritarismo y democracia”. Ciudad de Buenos Aires, Argentina.  
2010 · IV Encuentro Regional “Transiciones a la democracia en América Latina: relatos, públicos y conflictos”. Ciudad de Buenos Aires, Argentina.  
2011 · V Encuentro Regional “Derechos Humanos y Comunicación. Los sitios de memoria ante el desafío de las nuevas tecnologías”. Rosario, Argentina.  
2012 · VI Encuentro Regional “Perspectivas comparadas sobre la Memoria en América Latina. Entre la conmemoración del pasado y las agendas del presente”. Río de Janeiro, Brasil.  
2013 · VII Encuentro Regional “Políticas Públicas de Memoria: Justicia; Educación; Sitios; Archivos”. Montevideo, Uruguay.

Inicialmente, la Red Latinoamericana realizaba tareas vinculadas al desarrollo técnico de sus equipos: intercambios de expertos, talleres y capacitaciones vinculadas a la gestión de los espacios de memoria, siempre con un sentido reflexivo que permitía poner en común principios fundamentales para desarrollar un trabajo que no tenía demasiados antecedentes en la región. Uno de los temas centrales de esa primera etapa, por ejemplo, era el rol de los archivos y su gestión eficiente. La mayoría de las instituciones de la red estaban desarrollando esos programas y necesitaban consolidarlos. La Red era latinoamericana pero solamente incluía experiencias del Cono Sur y Perú. Trabajaba con otros espacios de memoria que no llegaron a ser parte de la red, pero participaban de talleres e intercambios con expertos.

Con posterioridad, el número de sitios de la red comenzó a crecer y paralelamente varios de esos espacios ya habían consolidado su trabajo técnico en archivos y otros aspectos relacionados con la gestión y herramientas que les eran propias. Los temas sobre los que trataron los encuentros anuales fueron variando, se fueron orientando más hacia reflexiones teóricas que técnicas, aunque sin abandonar este intercambio. El rol de los Sitios de Memoria en el marco de la democracia fue un tema recurrente en esta segunda etapa. Además se fue construyendo una identidad más sólida de la red, la cual realizaba conferencias públicas, produjo exhibiciones conjuntas y se fue ampliando el número de países y regiones en América Latina, complejizando las situaciones a abordar.

Podríamos hablar de una tercera etapa a partir de 2012. La Red superaba los 20 sitios y tenía presencia en México, América Central, Colombia y República Dominicana, que se sumaron a los miembros del Cono Sur. Esto también amplió las temáticas. Aparecieron instituciones que trabajaban la memoria desde el territorio, países cuyas graves violaciones a los Derechos Humanos ocurrían en el presente. En definitiva la red había crecido en diversidad de instituciones y realidades históricas, lo cual repercutía necesariamente en las nuevas temáticas que comenzó a abordar.

El golpe de Estado parlamentario al gobierno de Lugo en Paraguay, fue motivo para que un sitio estatal paraguayo, miembro de la Red, pidiera su pronunciamiento en contra del golpe y, luego, en defensa de ese espacio que había sido una conquista realizada por las organizaciones sociales durante el anterior gobierno. Ese primer pedido puso a la red, ya consolidada desde lo identitario y con un sitio web propio independiente del de la Coalición, frente al reto de transformarse en un actor más cercano a la coyuntura y no solamente a lo técnico y lo teórico en la gestión de sitios de memoria.

Desde entonces hasta la actualidad, nuevos sucesos exigen que la Red se pronuncie frente a intentos de cerrar espacios de memoria, atentados a defensores de DDHH, recortes presupuestarios para desarrollar los procesos de memoria, verdad y justicia, entre otros. Estas situaciones plantean un reto a la planificación estratégica de la Red, para consolidar mecanismos que permitan otro tipo de incidencia. Por otra parte, la fragilidad de los procesos

---

[2014 · VIII Encuentro Regional “Procesos sociales de búsqueda de la Verdad, en el marco de la lucha contra la impunidad”.](#) Santiago de Chile, Chile.

[2015 · IX Encuentro Regional “Latinoamérica hace memoria”.](#) Aportes de los sitios de memoria para la No Repetición. Bogotá, Colombia.

[2016 · X Encuentro Regional “El presente se discute con memoria”.](#) Contexto y debates sobre las graves violaciones a los Derechos Humanos en Latinoamérica y el Caribe. Buenos Aires, Argentina.

democráticos en la región ha llevado a la Red a debatir sobre el rol de los sitios de memoria en la defensa de los DDHH en el presente y a intercambiar experiencias de trabajo desde las herramientas que les son propias a este tipo de instituciones (el trabajo con archivos, la museografía, la relación con las organizaciones sociales, las producciones artísticas y otras).

#### **Funcionamiento regular de la Red:**

1. La Coordinación de la Red presenta un “Proyecto Regional” al Secretariado de la Coalición Internacional de Sitios de Conciencia;
2. el Secretariado hace gestiones y busca fondos para llevarlo adelante;
3. se firma un acuerdo de entendimiento que obliga a rendir informes periódicos financieros y de ejecución;
4. el proyecto es ejecutado por la vía de la Coordinación de la Red (Memoria Abierta) en conjunto con los miembros;
5. la Coordinación produce reportes narrativos y financieros de forma trimestral al Secretariado, así como un informe consolidado al final del año lectivo;
6. la Coalición rinde informes a la instancia de cooperación que haya dado los fondos<sup>7</sup>.

Este esquema básico de funcionamiento supone que los fondos que se obtienen son los necesarios para la ejecución total del Proyecto Regional presentado. Sin embargo, esto ha dejado de ser así: la red crece en cantidad de miembros y el presupuesto disponible baja, el proyecto regional incluye una cantidad de resultados que no cuentan con presupuesto y la coordinación se ve en la obligación de responder por ellos. Por otra parte, el modelo de actividades que tenemos ha quedado desfasado por la cantidad y la diversidad de miembros, pero también por las respuestas que demandan las coyunturas cambiantes.

#### **Problemática derivada del desequilibrio entre proyecto y presupuesto**

Hasta hace algunos años, los fondos que la Red recibía a través del Secretariado cubrieron todas las actividades planteadas en el Proyecto Regional, la actividad de la coordinación y el Encuentro Regional Anual.

En 2011, el Encuentro en Rosario, Argentina, requirió por primera vez del aporte –en materia de hospedaje- por parte del sitio sede. A partir de 2012, los encuentros anuales se empezaron a hacer con colaboración de sitios estatales que actuaban como sede del encuentro. En el año 2012 fue en cooperación con la Comisión de Amnistía de Brasil; en 2013, con el Museo de la Memoria de Uruguay; en 2014, con el Museo de la Memoria y los Derechos Humanos de Chile; en 2015, con el Centro Nacional de Memoria Histórica de Colombia; y este año, con fondos de cooperación privada gestionados por Memoria Abierta.

---

<sup>7</sup> En los últimos años, los fondos para la RESLAC provienen de la National Endowment for Democracy (NED). Desde el VII Encuentro Regional (2013) realizado en Montevideo, Uruguay, la Red ha planteado su negativa a recibir fondos provenientes del Departamento de Estado de Estados Unidos, que financian otros proyectos de la Coalición Internacional. Más información en: <http://www.sitesofconscience.org/es/donors/>

Desde el año 2012, el proyecto regional empezó a financiar solamente la mitad del encuentro anual, los honorarios de medio tiempo de un asistente, el sostenimiento del hosting y la página web y alguna otra actividad chica. Para el período 2015-2016, los fondos de la Coalición fueron usados íntegramente para costear un porcentaje del Encuentro Regional. Por otra parte, desde el 2014, Memoria Abierta aporta fondos para los honorarios de un profesional que trabaja con la Red.

La gestión de fondos nacionales es ahora más difícil. Hasta el año 2015, se había contado –para el aporte local- con fondos de instituciones estatales, mientras que en 2016 los fondos ya no fueron públicos. El contexto latinoamericano ha cambiado y es posible prever una reducción de apoyo por parte de los Estados nacionales por un lado y, por otro, es notoria la reducción de fondos provenientes de la cooperación internacional para estos proyectos, tal como ocurre con la propia Coalición Internacional de Sitios de Conciencia. Esta fue también la razón por la que el X Encuentro no pudo realizarse en Guatemala como estaba previsto. Los sitios de México, Guatemala y El Salvador, que serían anfitriones, no cuentan con apoyo estatal y experimentan una reducción considerable en el apoyo de la cooperación internacional.

Otra dificultad a sortear ha sido la extensión del territorio que ocupa la región de Latinoamérica y el Caribe, junto al alto costo de los vuelos entre el centro y el sur del continente. Sin embargo, el diálogo entre realidades históricas y condiciones económicas, sociales y culturales que ofrece el trabajo en todo el continente ha resultado ser la riqueza fundamental de la RESLAC. De esta forma, la Red apuesta a conservar el sentido de unidad en la diversidad que ofrece esta región que se extiende del Río Bravo a la Patagonia junto al Caribe.

### **Aportes de la Red de cara al proceso de planificación estratégica**

Durante el X Encuentro Regional “El presente se discute con memoria”, realizado en Buenos Aires del 13 al 16 de septiembre de 2016, más de 50 miembros de la Red se reunieron para discutir algunos criterios que se constituirían en punto de partida para la presente consultoría. En ese proceso, se eligió a un representante por subregión geográfica (Mesoamérica, Caribe, Zona Andina y Cono Sur) para hacer parte de una comisión que representará a la Red en el proceso de planificación. De esta forma, la/s persona/s encargada/s de facilitar el proceso de planificación tendrán como interlocutores del proceso al Secretariado de la Coalición, la coordinación de la Red que actualmente recae en Memoria Abierta y la Comisión de Planificación integrada por los cuatro representantes de las regiones. Este sería el grupo base que podrá ser ampliado a través de distintas formas de consulta -a definir-, en el momento en que sea requerido, siguiendo como principio la permanente comunicación con la red a través de los representantes electos para ello.

### **III. Objetivos de la consultoría**

Asesorar y conducir un proceso participativo de planificación estratégica para el desarrollo institucional de la RESLAC, acorde a su naturaleza, recursos y perspectivas en un horizonte mínimo de cinco años.

A reserva de recibir una propuesta técnica que plantee modificaciones que los consultores consideren necesarias, los objetivos específicos esperados serían los siguientes:

1. Realizar una propuesta de procedimiento y cronograma a ser discutida en febrero
2. Desarrollar la planificación participativa entre los meses de marzo y octubre, previendo su comunicación y consulta a la Red en octubre y la elaboración de un informe final en noviembre<sup>8</sup>.
3. Realizar el diagnóstico participativo de situación y antecedentes de la RESLAC (naturaleza, arquitectura, capacidades institucionales y formas de operar), necesarios para desarrollar la presente consultoría.
4. Analizar el contexto en el que se desarrolla la RESLAC y las tendencias actuales que podrían definir su horizonte.
5. Definir la visión, misión y objetivos estratégicos institucionales.
6. Proponer líneas estratégicas para encauzar la actividad de la RESLAC, incluyendo los mecanismos propios para la evaluación permanente y la gestión de fondos.
7. Diseñar y acompañar una nueva propuesta de estructura, tareas y competencias que es necesario desarrollar.
8. Elaborar un plan de seguimiento, evaluación periódica y continuidad de la planificación estratégica.

#### **IV. Actividades a desarrollar**

- a. Reuniones de coordinación con el Secretariado de la Coalición, la Coordinación de la Red (Memoria Abierta) y la Comisión de Planificación.
- b. Revisión de documentación institucional e información sobre el trabajo de la RESLAC.
- c. Organización y conducción de taller/es y reuniones (análisis de contexto, evaluación, planificación y formulación de indicadores para el plan de seguimiento y evaluación)
- d. Proceso de consulta y comunicación a toda la red en estrecha coordinación con la Comisión de Planificación.
- e. Redacción del documento del Plan Estratégico de la RESLAC.
- f. Organización del proceso de comunicación y consulta del Plan Estratégico e incorporación de observaciones recibidas.
- g. Elaboración del informe final.

#### **V. Productos de la consultoría**

---

<sup>8</sup> El proceso debe incluir reuniones virtuales, un proceso de discusión a través de alguna plataforma virtual y un encuentro presencial de diez personas aproximadamente.

1. Plan de trabajo con descripción metodológica y cronograma de actividades.
2. Diagnóstico institucional que incluirá la evaluación participativa del período anterior, el análisis del contexto y las perspectivas institucionales que orientarán la planificación estratégica.
3. Propuesta para la planificación estratégica a ser consensuada con el equipo base compuesto por los representantes regionales, el equipo de Memoria Abierta y el Secretariado de la Coalición (debería abordar la definición institucional, misión, visión estratégica, objetivos y líneas estratégicas de trabajo, identificación y priorización de resultados e indicadores, orientaciones para el seguimiento y evaluación, etc.).
4. Plan Estratégico Institucional 2018-2022, incluyendo propuestas de líneas de trabajo y proyectos, así como mecanismos de evaluación y seguimiento.
5. Versión final del Plan Estratégico Institucional 2018-2022 consensuado (Incorporación de las observaciones realizadas durante el proceso participativo de consulta a los miembros de la RESLAC.)

#### **VI. Perfil de la persona o equipo que realiza la consultoría**

- Persona natural o jurídica con experiencia mínima de 5 años en la facilitación de procesos de planeamiento estratégico participativo y elaboración de Planes Estratégicos Institucionales.
- Experiencia mínima de 5 años en la facilitación de procesos de reflexión, análisis y evaluación prospectiva, aplicando metodologías participativas.
- Conocimiento de la realidad de América Latina y práctica profesional en el ámbito de los derechos humanos.
- Experiencia en el trabajo con temas afines a los espacios de memoria, el trabajo desde los museos, archivos y espacios culturales y de derechos humanos.
- La consultoría se realizará en español por ser el idioma mayoritario en la Red, pero se valorarán conocimientos de portugués, francés y/o inglés.

#### **VII. Plazos y cronograma de la consultoría**

La consultoría deberá realizarse dentro del marco de los siguientes plazos previstos, adaptables al proceso metodológico propuesto por el equipo consultor:

Febrero	Recepción de propuestas técnico-presupuestarias
Marzo	(Primera quincena) Evaluación de las propuestas y selección del equipo consultor.  (Segunda quincena) Inicio formal de la consultoría: presentación del plan de trabajo, realización del diagnóstico y presentación de la propuesta para desarrollar la planificación estratégica

Abril - Mayo	Primera etapa de planificación participativa: coordinación de reuniones virtuales y presentación de propuesta metodológica para el desarrollo de un taller presencial con el grupo base
Junio	Encuentro presencial y taller con el grupo base (4 días), sistematización de resultados y proyección de la segunda etapa de la planificación participativa a distancia
Julio – Agosto	Segunda etapa de planificación participativa
Septiembre	Elaboración del primer borrador del Plan Estratégico Institucional
Octubre	Proceso de comunicación y consulta del Plan Estratégico Institucional al grupo base y a la Red
Noviembre	Incorporación de observaciones y presentación del Plan Estratégico Institucional en su versión final

### **VIII. Coordinación y supervisión**

La coordinación y supervisión para el desarrollo de la presente consultoría será llevada adelante por el equipo de Memoria Abierta en su carácter de coordinación de la RESLAC.

### **IX. Proceso de aplicación y forma de pago**

La recepción de propuestas técnico-presupuestarias y CV se realizará vía correo electrónico (sitiosdememoria@gmail.com) durante el mes de febrero con fecha límite 28/2. Se deberá anotar en el asunto: PROPUESTA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA RESLAC – Nombre de persona física o jurídica.

Las propuestas serán evaluadas colectivamente y se comunicarán los resultados (positivos o no) en la primera quincena del mes de marzo, para dar inicio a la consultoría a partir de la segunda quincena de marzo de 2017.

La propuesta técnico-presupuestaria deberá incluir la forma de pago sugerida por la consultoría, dividiendo el monto total en tres etapas, contra entrega de resultados.