

# **PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO**



*Al servicio  
de las personas  
y las naciones*

## **INFORME FINAL DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO**

**Apoyo a la Comisión de Alto Nivel para la gestión e implementación  
del proyecto “Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión  
social” - LUM**

**Mayo 2016**

## Índice

Resumen Ejecutivo .....	4
I. Introducción .....	14
II. Metodología de Evaluación .....	17
2.1. Objetivos de la evaluación.....	17
2.2. Metodología .....	17
2.2.1. Preguntas y criterios de valoración .....	17
2.2.2. Metodología de investigación aplicada.....	18
2.3. Condicionantes y límites de la evaluación .....	19
III. Análisis del objeto de Evaluación y Contexto .....	21
3.1. Lógica de intervención del Proyecto.....	21
3.2. Actores implicados en la intervención .....	24
3.3. Gestión del Proyecto .....	25
3.3.1. Duración y financiamiento .....	25
3.3.2. Estructura de funcionamiento .....	27
3.3.3. Desarrollo del proyecto .....	29
IV. Análisis de resultados y factores de desarrollo .....	35
4.1. Pertinencia .....	35
4.2. Eficiencia .....	37
4.3. Eficacia.....	45
4.4. Sostenibilidad.....	57
V. Conclusiones.....	60
VI. Recomendaciones .....	64
VII. Lecciones Aprendidas .....	66
VIII. Anexos .....	69
8.1. Términos de Referencia de la evaluación.....	70
8.2. Informe inicial de evaluación .....	70
8.3. Presentación de hallazgos y resultados de la evaluación .....	89
8.4. Matriz de evaluación para el análisis de información.....	89
8.5. Revisión documental: Listado de fuentes secundarias analizadas.....	89
8.6. Encuestas: B. Modelo de encuesta aplicada .....	91
8.7. Entrevistas: A. Listado de personas entrevistadas .....	93
8.7. Entrevistas: B. Guiones de Entrevistas por actor .....	94
8.8. Fotos del cuaderno de visitas LUM .....	105

## **Acrónimos**

CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
CAN	Comisión de Alto Nivel
CPAP	Country Programme Action Plan (Plan de Acción del Programa de País)
CVR	Comisión de la Verdad y Reconciliación
LUM	Lugar de la Memoria
MINCUL	Ministerio de Cultura
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PIP	Proyecto de Inversión Pública
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RREE	Relaciones Exteriores
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
TdR	Términos de Referencia
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework (Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo)

## Resumen Ejecutivo

El presente informe da cuenta de los resultados de la evaluación del proyecto Apoyo a la Comisión de Alto Nivel para la gestión e implementación del proyecto “Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión social” – LUM.

La Evaluación motivo de este informe es una evaluación final, por lo que se ha abocado al análisis de toda la ejecución del Proyecto, referido al periodo que va del 2010 al 2015.

Gracias a la confluencia del compromiso del Gobierno Alemán, de la Delegación de la Unión Europea, del Gobierno Sueco y del PNUD como parte de Sistema de las Naciones Unidas en el país, este proyecto contó con los fondos necesarios para su implementación, incluyendo una contrapartida del Estado Peruano designando al Ministerio de Relaciones Exteriores como ejecutor nacional. PNUD asumió la ejecución del proyecto a solicitud del Estado Peruano.

Todo esto permitió la definición de este proyecto, que inspirado en la muestra fotográfica de Yuyanapaq y con el propósito de preservar la memoria de lo sucedido, viabilizó el hoy Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social.

Los objetivos, el resultado y las actividades evaluadas son aquellos propuestos en el documento de formulación del proyecto y su versión “Revisión Sustantiva” que constituyen los documentos base de definición de la intervención. Sobre la base de estos documentos se han estructurado los reportes semestrales y anuales. También han sido una referencia importante los informes de auditoría por su detalle en el análisis financiero y la data que en ellos reúnen. De igual forma los productos elaborados en el marco del proyecto.

Se ha agregado como una fuente de información valiosa la información recabada a través de entrevistas realizadas a actores y actoras claves que participaron a lo largo del proyecto; dicha información ha sido contextualizada según sus roles y las posiciones que ocuparon en el mismo.

Se consideró adicionalmente incorporar información del desempeño actual del Lugar de la Memoria, y para ello se aplicó una encuesta a visitantes del LUM, así como se accedió al cuaderno de visitas y a la estadística de visitantes administrada por el propio LUM.

Respecto al proceso mismo de evaluación, ha sido laborioso reunir un gran volumen de información secundaria así como su revisión y análisis. Similar experiencia ha sucedido con la información en terreno. Este recojo de información se extendió más de lo esperado, por el volumen de la misma pero también por la necesaria adecuación a la agenda de las personas entrevistadas, que en varias ocasiones dilataron su respuesta, e incluso no fue posible contactar a algunos de los actores considerados inicialmente.

Se debe señalar que este informe es resultado de un proceso de revisión y triangulación de datos y procesamiento de información, y en ese sentido es reflejo también de la confluencia de muchas memorias sobre una misma experiencia, memorias todas valiosas aunque en ocasiones diferentes.

El informe reúne los antecedentes en los que se inscribe la evaluación, da cuenta de la metodología aplicada en el proceso de evaluación incluyendo las preguntas según criterios, las fases del proceso y las técnicas aplicadas. Además desarrolla el análisis del objeto de evaluación, su contexto, actores, la lógica de intervención del proyecto y su gestión, así como analiza los resultados a partir de los cuatro criterios de evaluación propuestos y en función de las preguntas e indicadores definidos para ello. Finalmente

se proponen algunas conclusiones referidas a cada uno de los criterios de evaluación analizados con sustento en los hallazgos establecidos previamente, se abordan recomendaciones derivadas de las conclusiones, y se establece algunas lecciones aprendidas precisando las buenas prácticas que han permitido los logros alcanzados como aquellas a emprender para atender las limitaciones o desaciertos identificados en el proceso de evaluación. Adicionalmente se consignan anexos con los instrumentos y las herramientas aplicadas en la evaluación.

Enseguida se presenta una síntesis de los hallazgos en cada uno de los cuatro criterios propuestos.

## **Pertinencia**

El análisis de la información, tanto secundaria como la información primaria recabada de actores y actoras claves de los procesos impulsados con la intervención, evidencia que el proyecto ha logrado atender de manera suficiente la problemática identificada que dio origen al mismo.

El proyecto proponía desde su formulación inicial, el apoyo en la ejecución y acompañamiento del trabajo de la Comisión de Alto Nivel (CAN), para, - atendiendo las recomendaciones de la CVR y el compromiso del Estado peruano con el Gobierno Alemán -, la constitución de un espacio dedicado a la rememoración del periodo de violencia entre los años 1980 y 2000, de reconocimiento y dignificación de las víctimas, de sensibilización de la sociedad sobre los efectos de la violencia, y de reflexión sobre dicho periodo y su inserción en la historia contemporánea del país (PNUD Perú, 2009); en síntesis, “un espacio vivo de memoria” (PNUD Perú, 2009, pág. 4).

Desde las premisas que lo sustentan, el proyecto ha abordado a cabalidad las dimensiones propuestas en el mismo, tanto con relación al horizonte temporal y social en el tratamiento e incorporación de las diversas memorias que permitan configurar una memoria colectiva de la violencia vivida, y un análisis de los aspectos de la historia nacional que subyacen a ella, habiendo incluido en la discusión y revisión de los guiones museográficos preparados a lo largo del proyecto, a representantes de los diversos sectores implicados en la construcción de la memoria. Han participado en el proceso las víctimas civiles, militares y policiales, familiares de desaparecidos, sectores del Estado y organizaciones de derechos humanos.

Quienes han participado directamente en la ejecución del proyecto – CAN, equipo técnico, equipo del PNUD, cooperantes – como sus destinatarios – organizaciones de víctimas y sociedad civil -, dan cuenta de un alto nivel de satisfacción con los productos finales.

Desde la perspectiva de las políticas y prioridades de las entidades socias, tanto el PNUD como los otros donantes, han estado comprometidos con el Perú en el fortalecimiento y consolidación de su institucionalidad democrática, habiendo apoyado decididamente propuestas como la CVR y acompañado el posterior proceso de reparación y justicia.

El proyecto, realizado en el marco del Programa de País del PNUD (2006-2010 y 2012-2016), se ha llevado a cabo en concordancia con las prioridades nacionales reflejadas en el eje de Democracia y Estado de Derecho del Acuerdo Nacional, del Eje estratégico de Estado y Gobernabilidad del Plan Bicentenario – CEPLAN, y en armonía con lo establecido para el país, en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el

Desarrollo (MANUD). De acuerdo al Programa País, el PNUD se ha propuesto en materia de Gobernabilidad Democrática a apoyar la promoción de los derechos humanos y el fortalecimiento de capacidades para el diálogo, la prevención y gestión de conflictos, con especial énfasis en la participación de la sociedad civil para la construcción de una sociedad con valores democráticos y más inclusivos.

Asimismo, se ha actuado de acuerdo a lo establecido en el Convenio de Cooperación entre el PNUD y el Ministerio de Relaciones Exteriores como representante del Estado Peruano (2009, Adenda 2011 y Adenda 2013), y con respeto a los compromisos asumidos con la Delegación de la Unión Europea mediante el Convenio de cooperación (octubre 2011) y del Gobierno Peruano con el Gobierno Alemán según lo establecido en las Actas de Negociaciones de Cooperación (julio 2010).

En ese sentido, el proyecto ha permitido el diseño, creación e implementación del Lugar de la Memoria en coordinación con el Gobierno Peruano y las otras entidades cooperantes comprometidas con este esfuerzo, lo que es reconocido por todos los involucrados como un acto de reparación simbólica para las víctimas del periodo de violencia, como expresión de respeto de los derechos humanos y la promoción de una cultura de paz, valorándose mucho el que haya sido llevado a cabo en consulta y con la recurrente participación de actores de la sociedad civil, como ya se ha señalado anteriormente.

*Este recinto contribuye a la superación de los actos de violencia de ese pasado, así como al respeto y la protección de los derechos humanos, al fomento de la tolerancia intercultural y a una cultura de la paz en la sociedad peruana.*

Se concluye que la formulación del objetivo del proyecto responde suficientemente a la problemática identificada, demostrando un alto nivel de coherencia interna en la formulación de los objetivos, resultado, actividades y productos previstos.

Sin embargo, si bien el diseño de intervención demuestra un buen nivel técnico, organizacional y presupuestal, apoyado por un alto compromiso del equipo humano a su cargo – equipo técnico nacional y oficina PNUD –, evidencia a la vez limitaciones en la previsión de los cambios que en particular en la etapa de construcción del LUM debió enfrentar. Dificultades derivadas del Expediente técnico para la construcción del recinto, han derivado en la necesaria ampliación del presupuesto (de más de 12 millones de dólares USD) y en la extensión del tiempo requerido para su ejecución (inicialmente 2010 y 2011, a diciembre 2015). Con el apoyo decidido de los cooperantes incluido el PNUD y del equipo humano del proyecto, estas dificultades pudieron superarse.

## **Eficiencia**

Se puede decir que el proyecto ha demostrado eficiencia en el manejo de los recursos disponibles, habiendo alcanzado los resultados previstos, de acuerdo al análisis de las fuentes documentales como por la información brindada por los distintos actores involucrados en la intervención y que fueron consultados en el proceso de evaluación.

Sin embargo este manejo de los recursos, no ha estado exento de dificultades por problemas derivados de limitaciones en la previsión del gasto estimado, deficiencias en el estudio técnico a la base de la construcción de la infraestructura, y la demora en trámites administrativos municipales en medio de un periodo de cambio en la gestión (elecciones municipales 2010), de entidades públicas para la aprobación de expedientes técnicos y de inversión (PIP - MEF), y la transferencia de fondos (Ministerio de

Relaciones Exteriores) para su ejecución, que han supuesto la extensión en el plazo destinado a esta actividad y la ampliación de los fondos necesarios para la misma.

El asunto de los recursos humanos, vale decir el equipo del proyecto, ha estado en manos de la contraparte, tanto del Ministerio de Relaciones Exteriores en su momento como del Ministerio de Cultura al final del proyecto, ambos como representantes del Gobierno Peruano. En este aspecto, el equipo técnico ha transitado por varios cambios tanto en su dirección nacional, como en su dirección técnica (seis directores/as técnicos/as entre 2011 y 2015) y en la administración. Pese a ello, esto no ha afectado el alineamiento del proyecto con su propósito, su objetivo y con los productos requeridos, cumpliendo con todos ellos.

La administración general de los fondos ha estado en manos del PNUD, habiendo brindado al equipo técnico asesoría y soporte necesarios cuando este lo ha requerido para la buena gestión presupuestal y la rendición de cuentas a los donantes y el Estado Peruano.

Con relación al marco de resultados y recursos del proyecto, existe una concatenación lógica que orienta suficientemente la ejecución del proyecto y determina los productos a alcanzar que abonan en el logro del objetivo propuesto. Sin embargo, las actividades centradas en los documentos base y la construcción de la obra han demandado un mayor esfuerzo del previsto (desde trámites administrativos hasta un arbitraje), suponiendo un intenso trabajo para la consecución final de las otras dos actividades en los dos últimos años del proyecto.

Respecto a la adecuación y suficiencia de los recursos empleados, se puede decir que desde un inicio del proyecto, la recaudación de fondos fue una tarea central para la CAN y el equipo técnico. Los dos primeros años se lograron recaudar fondos suficientes para el presupuesto inicialmente planteado. Sin embargo los requerimientos de la construcción demandaron recursos que no habían sido previstos.

Por otro lado el PIP aprobado para la implementación del proyecto no contemplaba la museografía del Lugar, lo que obligó a llevar a cabo una solicitud de fondos adicionales mediante una tercera verificación de viabilidad el año 2014.

Pese a estas dificultades, la ejecución presupuestaria ha demostrado cada año una adecuada gestión de los recursos, de acuerdo a los presupuestos presentados y siguiendo los procedimientos y regulaciones definidos por PNUD (Auditorías anuales).

Con relación a la transformación eficiente de los recursos disponibles en los productos comprometidos y los resultados esperados, se puede decir que el balance es positivo, habiendo hecho entrega de un LUM diseñado, organizado e implementado en coordinación con las entidades del Gobierno Peruano y las entidades cooperantes, asegurando la participación e involucramiento de la sociedad civil.

Cabe acá destacar la inauguración y funcionamiento del Auditorio (junio 2014) un año antes de la entrega del LUM, pues esto favoreció la permanencia del proyecto en la agenda pública y el posicionamiento del Lugar en la opinión pública. Asimismo este hecho supuso la flexibilización de las condiciones de ejecución del proyecto permitiendo su operación pese a estar en curso el proyecto.

Esto también puso sobre la mesa, la necesaria previsión del mantenimiento de las instalaciones y de los equipos ya instalados, los que por desuso hubiesen sufrido mayores daños y en lo cual hubo de invertirse antes de su inauguración oficial al término del proyecto.

Otro aspecto importante en la transformación de los recursos en resultados, fue el tratamiento de los derechos humanos y la inclusión del enfoque de género expresados en los Lineamientos del LUM (2012) como en los fundamentos conceptuales plasmados en la publicación “Cada uno, un lugar de memoria” (octubre 2014) que diera a conocer el sentido de un lugar de memoria en el país, el proceso participativo sobre el guion museográfico y la fundamentación conceptual. También es relevante la inclusión destacada del papel de las mujeres en el periodo de violencia vivido como víctimas directas de violaciones de derechos, así como sobrevivientes y parte importante del proceso de verdad y justicia. Los fundamentos conceptuales expresan claramente la centralidad de las víctimas en la recuperación de la memoria y en la necesidad de su dignificación; proponen que el LUM es un *“espacio vivo, para el recogimiento, la reflexión y el análisis que contribuya a la formación de una ciudadanía que respete los derechos humanos y cuestione la persistencia de la exclusión, la discriminación y la intolerancia en nuestra sociedad”* (LUM, 2014, pág. 8).

Así, se puede concluir con un balance positivo en términos de gestión de la calidad de la intervención, con un uso eficiente de los recursos y una gestión apropiada de estos para el logro de productos y resultados, habiendo un balance positivo en la relación costo-beneficio, logrando una valorización justa de la obra – aunque no adecuadamente anticipada –, alcanzando lo propuesto en el proyecto.

### **Eficacia**

De acuerdo a lo estipulado en el proyecto y definido en su objetivo y según los productos comprometidos, el proyecto demuestra un alto nivel de cumplimiento conforme las características previstas.

El análisis de la información secundaria recopilada, y la información brindada por informantes claves, permite verificar que el LUM constituye un espacio digno para la reparación, la memoria y la reflexión sobre las causas y los efectos de la violencia (PRODOC 2009).

En ese sentido tanto a nivel del CPAP como del UNDAF, el proyecto se encuentra alineado con los efectos esperados y cumple con ser un producto que aporta a entidades del Estado que promueven los derechos humanos, la recuperación de la memoria histórica, y una cultura de paz, en democracia. Con el LUM, el Estado se ofrece como facilitador de los procesos de diálogo para tender puentes entre los diferentes actores que tienen diferentes visiones y atribuyen diferente sentido al pasado vivido; y ofrece un lugar que reúne esas diversas memorias y las integra para transmitir la historia de lo vivido a las nuevas generaciones, promoviendo la reflexión sobre lo sucedido, y alienta la reconciliación y una cultura de paz.

El proceso de evaluación ha permitido identificar algunos cambios dados a lo largo de la ejecución del proyecto, algunos factores que los favorecieron, y algunas limitaciones para los mismos.

Es importante que a lo largo del proyecto se ha trabajado suficiente y recurrentemente en los contenidos a abordar en los espacios del LUM, definiendo sus lineamientos (2012), la narrativa, el diseño museográfico y el guion museográfico. Este resultado se asocia a un proceso de participación de la sociedad civil sumamente fructífero, que ha permitido la recuperación de una memoria plural e inclusiva.

Por otro lado, pese a las deficiencias identificadas en la elaboración de documentos técnicos fundamentales, que conllevaron a la ampliación del plazo de ejecución de la construcción, estas se subsanaron y finalmente la obra se concluyó y entregó en sus cinco componentes. Aunque no se completó la implementación de algunas áreas previstas en los componentes 1 y 3 de la obra (librería, cafetería, biblioteca y segunda sección de oficinas administrativa), se ha equipado los espacios principales del LUM destinados a las exposiciones permanentes (con tres niveles y más de 2,320m<sup>2</sup>, con capacidad para 662 visitantes) y temporales (cuatro espacios de exposición, paredes y rampa), el auditorio, y la explanada de conmemoración.

Se identifica como una limitación el que pese a contarse con una propuesta elaborada y aprobada por la CAN para la personería jurídica más apropiada al LUM – Patronato -, esta no se ha aplicado. Esta propuesta le daría un mayor respaldo para su sostenibilidad en el tiempo y su incorporación de forma permanente al aparato del Estado, haciéndolo susceptible de recibir aportes de la cooperación internacional, de donaciones privadas y de presupuesto del tesoro público. En torno a la institucionalidad que el LUM requiere, esta es una propuesta que debiera retomarse, o revisarse la pertinencia de su adscripción a algún sector del Estado como hoy lo es del MINCUL.

Representando la construcción e implementación del LUM un tema controversial, se ha sabido dialogar con diversos actores involucrados, incluso con discursos contrapuestos, facilitando un proceso de diálogo y reconciliación. Los 16 talleres con actores de la sociedad civil y del Estado fue sistematizado y presentado en el libro “Cada uno, un lugar de memoria” y contribuyeron a la construcción de los fundamentos conceptuales del LUM (2013-2014). A esto se sumaron seis reuniones de devolución. Posteriormente la realización de 10 grupos focales permitió conocer las percepciones de los actores de la comunidad educativa, lo que ayudó a pensar en una estrategia de visibilidad, comunicaciones y posicionamiento (2014).

Posteriormente, con el guion museográfico final culminado se sostuvieron reuniones de presentación con actores de sociedad civil e instituciones del Estado (2015).

Este ha sido un proceso extenso y rico que ha permitido enraizar el proyecto y legitimarlo con sectores de la sociedad directamente implicados en los hechos de violencia vividos, y por tanto, destinatarios del LUM.

Destacan junto al proceso de involucramiento de la sociedad civil, las estrategias de enraizamiento y difusión desplegadas. Se ha hecho uso de redes sociales, de trabajo de forma descentralizada, desarrollando actividades de diálogo y debate para el posicionamiento en la agenda pública, manteniendo el tema a lo largo del proyecto en la agenda a través de una prolífica producción de material informativo vía web, prensa escrita, material de difusión, y entrevistas.

Por otro lado, se ha diseñado y avanzado en el trabajo del CDI hasta su actual y activo funcionamiento. Además se ha elaborado una propuesta pedagógica para su implementación con la escuela pública (guiado, pautas para recorridos, guion para abordar temas según niveles de educación), lo que deja tareas de articulación con el sector y de promoción.

Una limitación persistente es lo reducido del equipo a cargo. En la actualidad pese a haberse identificado la necesidad de contar con 26 personas permanentes, sin contar al personal de seguridad y de limpieza, se tiene un equipo básico integrado por la Dirección y profesionales en el campo de la ingeniería y el mantenimiento, la museografía, las

comunicaciones y la investigación y documentación, que participaron del proyecto, además del apoyo de personas voluntarias.

## **Sostenibilidad**

El criterio de Sostenibilidad busca recoger la medida en que los efectos positivos derivados de la intervención habrán de continuar una vez finalizado el mismo.

Sobre ello se debe enfatizar como un factor crítico a observar, el necesario trabajo de posicionamiento, difusión y apropiación de los procesos impulsados. Al respecto debe tomarse en cuenta los riesgos que a partir del análisis documental y del diálogo con actores en campo, se ha podido identificar.

En la dimensión institucional, se encuentra al LUM adscrito al Viceministerio de Interculturalidad dentro del MINCUL. El MINCUL a través de su Ministra ha manifestado su interés de albergar al LUM y sostener su funcionamiento con respeto a su propósito, sus lineamientos, y el tratamiento de sus contenidos.

En el presente contexto político, los riesgos de la aparición de censura a su funcionamiento y contenidos, de sesgar su tratamiento temático, o incluso el riesgo de darle un uso diferente al que tiene hoy, han aparecido en el trabajo de recojo de información primaria en terreno. Estos riesgos han estado presentes desde que el proyecto se iniciara y pese a ellos, el LUM se ha concretizado y funciona, debido a lo que el análisis ha permitido identificar como “las fuerzas sociales vivas” que, a lo largo de todos estos años, desde la CVR y los esfuerzos por obtener reparación y justicia para las víctimas del conflicto, han persistido, apoyando y comprometiéndose con este proceso. La labor de difusión y posicionamiento sostenida a lo largo del proyecto también ha contribuido en ese mismo sentido, permitiendo darle un espacio en la agenda pública y mantener el interés sobre él.

Culminada la labor de la CAN, emerge la necesidad de articular fuertemente al LUM con instituciones como la Defensoría del Pueblo cuya presencia constituye un aval de respeto y defensa de los lineamientos y objetivos del Lugar, lo que podría apoyar el proceso de institucionalización del LUM. También será importante el rol que puedan jugar los propios organismos cooperantes acorde a su compromiso en apoyar al Estado peruano en la consolidación de una cultura de paz y de gobernabilidad democrática.

En el aspecto económico, se ha identificado en términos de la infraestructura y el equipamiento propiamente dichos, que por su ubicación, volumen y equipos, el LUM requiere de un mantenimiento que asegure su funcionamiento óptimo. De acuerdo a lo consignado en el PIP y lo pactado con el Gobierno Alemán, es responsabilidad del Estado Peruano dotar de los recursos económicos que aseguren su continuo funcionamiento en condiciones óptimas.

De acuerdo al PIP y su tercera Verificación de Viabilidad, el presupuesto para operar asciende a 1' 444,269 soles y para mantenimiento es de 1' 606, 921 soles. Según información proporcionada por el LUM, la partida asignada por el MINCUL para el año 2016 asciende a 1' 600, 000 soles, habiendo solicitado una partida complementaria de 5 millones de soles según cálculos realizados más cercanos a real requerimiento de fondos para su operación y mantenimiento.

La idea de un patronato permitiría comprometer fondos regulares del Estado en el marco de una gestión más autónoma de los vaivenes políticos del gobierno de turno. Además

facilitaría el enlace con las organizaciones de sociedad civil articuladas a los derechos humanos y el acceso a fondos privados.

Con relación a la Sostenibilidad social, se hace evidente la necesidad de dotarle de mayor visibilidad. Toca consolidar una apropiación social del LUM, promoviéndole en la esfera cultural, conectándolo con otros espacios nacionales e internacionales de memoria, que le den mayor visibilidad y que en ese sentido lo coloquen bajo las miradas de otros entes que desde dentro desde fuera del país lo apoyen y de alguna manera protejan.

Es necesario mantener activo al LUM y conectado con las organizaciones interesadas en los temas que atiende, dándole vida continua. No basta con la presencia de los visitantes, sino además abrirlo a las expresiones vivas culturales y diversas que den cuenta de los procesos de memoria que continúan en el país. Todo esto hace parte del diseño de gestión que el proyecto ha elaborado y del que ha provisto al LUM.

Al término de esta evaluación, el LUM contaba con casi 8,000 visitas en cinco meses de funcionamiento; aun tomando en cuenta que varias de estas pueden representar más de una visita por una misma persona, esta cifra habla de un interés que podría ir en aumento con la adecuada visibilidad y difusión. Un enlace con el sector educación reforzaría la presencia del LUM en el ámbito educativo, lo mismo que con Universidades, animando un debate académico aún necesario.

En términos prácticos, hace falta completar el equipamiento con la señalética externa, tanto por la vía de acceso peatonal como vehicular.

Según se ha podido identificar, la idea es renovar de forma alterna los contenidos de algunas salas, de modo que el LUM pueda ser visitado en más de una ocasión, plasmando la idea de un Lugar vivo de memoria, siempre en construcción. Esto consolidará al LUM como un espacio para informarse sobre las décadas de violencia, tanto como para analizar las causas estructurales de la misma y la reflexión sobre las condiciones y posibilidades para una cultura de paz en el país.

## **Lecciones Aprendidas**

El proceso de evaluación ha permitido identificar algunos cambios evidenciados a lo largo de la ejecución del proyecto, algunos factores que los favorecieron, y algunas limitaciones para los mismos, pudiendo concluir en algunas lecciones derivado de ello.

*No es posible contar con una univoca memoria, es necesario un proceso de construcción de una memoria inclusiva*

Una primera evidencia de cambio, es la existencia de un lugar que recupera la memoria del periodo de violencia, documentada en el Informe final de la CVR, ampliando la lectura sobre el contexto y los principales hechos de las dos décadas de violencia investigada por la CVR así como sobre las secuelas de la misma.

Para ello en el proceso se ha procurado la recuperación de la pluralidad de memorias con quienes se vieron afectados de forma más directa durante los años de violencia, siendo parte de las víctimas civiles o de las fuerzas del orden. En ese sentido es la expresión, no de una, sino de muchas memorias, resultado de un esfuerzo de inclusión.

Esto ha sido efecto del esfuerzo por hacer del proceso de definición y de elaboración de contenidos, así como de la elaboración del diseño museográfico, un proceso inclusivo,

llevando a cabo talleres y grupos focales con representantes del Estado, de las víctimas civiles y de las fuerzas del orden, con familiares de desaparecidos, con organizaciones de derechos humanos.

Este proceso ha tenido un resultado concreto que se expresa en la implementación museográfica. Transitar de una persona a muchas personas y de un pueblo a muchos pueblos es resultado de ese esfuerzo de consulta y participación. Los testimonios recogidos validan este resultado.

*El dialogo y la reflexión en torno a la violencia y sus efectos conlleva a posible sanación, reparación, reconciliación en el dolor común y compartido*

El proyecto ha brindado una oportunidad de interlocución, de sanación, de reparación y de posible reconciliación entre los grupos afectados y muchas veces contrapuestos del periodo de violencia política vivida en el país.

Las actividades de recojo de información, de consulta, de intercambio que desde el inicio del proyecto se alentó de parte de la CAN y del equipo del proyecto, que el 2013 y 2014 se consolida metodológicamente y se sistematiza, se realizaron para construir los contenidos y el guion, y en ese sentido cumplían una función práctica hacia la consecución de los productos comprometidos en el proyecto. Sin embargo, se han constituido en espacios de dialogo, de escucha y de encuentro y reflexión para quienes fueron víctimas del periodo de violencia. Este podría considerarse un efecto no previsto de primera intención, pero esperado en el mediano o largo plazo .

En palabras de una familiar de desaparecido entrevistada en este proceso de evaluación, la reconciliación va de la mano de la memoria, y esta ayuda a la comprensión y la reflexión, así como abre el camino al perdón y a la justicia a partir del reconocimiento de lo sucedido.

*Se hace necesario el análisis y la reflexión en torno a una política de memoria*

De la gestión del proyecto del LUM ha derivado el análisis del lugar que debe ocupar este en la gestión del Estado, por tanto, dentro de sus políticas, programas o planes, adscrito o no a un sector.

En su momento hubo de decidirse que entidad debía asumir la responsabilidad sobre el proyecto de parte del Estado. Hoy el LUM se encuentra ubicado dentro del Viceministerio de Interculturalidad como una actividad funcional que depende directamente de dicho viceministerio contando con recursos ordinarios asignados en el presupuesto del sector.

Este proceso ha permitido y viene permitiendo la reflexión en torno a la inexistencia de una política de memoria que, enmarcada en la diversidad cultural y atendiendo las necesidades de las poblaciones que han sido tradicionalmente excluidas y que fueron las principales víctimas del conflicto armado, establezca los lineamientos para la gestión de una memoria viva en el país.

Este proceso necesita ir aparejado del respaldo institucional que asegure la permanencia, funcionamiento y desarrollo de las actividades del LUM. Un respaldo social también es importante, y para ello el proyecto ha demostrado la eficacia de las acciones de enraizamiento y colocación en la agenda pública, todo lo cual debiera continuar en la gestión presente y en adelante en el LUM.

Los procesos técnicos y administrativos apropiados se aseguran con equipos calificados y comprometidos

La gestión de un proyecto de ejecución multilateral, demanda una experticia y dominio de procedimientos y protocolos técnicos que aseguren la celeridad de los procesos, la rigurosidad y la fluidez en la gestión administrativa. Por ello los perfiles de puestos deben ser claramente definidos, acorde a los requerimientos de gestión, atendiendo los aspectos técnicos sin desmedro de los conocimientos temáticos.

Por ello, aunque el balance final del proyecto es altamente satisfactorio, valdrá siempre tomar en cuenta este aspecto en la selección del equipo, asegurando la consideración de estas condiciones.

De otro lado, la experiencia del proyecto, muestra que un alto nivel de compromiso con los objetivos perseguidos y con el o los propósitos que los sustentan, anima la resolución de problemas, mejora la ejecución, conlleva a armonizar intereses y perspectivas.

Proyectos enmarcados en procesos de justicia transicional conllevan costos tangibles e intangibles

En temas tan sensibles y que generan tensión como los abordados por el proyecto del LUM, se hace necesario un tratamiento cuidadoso de sus contenidos tanto como el de los aspectos técnico-administrativos que les dan soporte a los primeros. Es decir, sin preeminencia de uno sobre otro, es tan importante asegurar el desarrollo amplio y suficiente de los aspectos temáticos implicados como de los procedimientos técnicos que aseguren el buen desarrollo de los procesos en la gestión del proyecto. Esto requiere un equipo de gestión que permite el amarre de ambas dimensiones de cara a la rendición de cuentas- no hablamos solo monetaria o financiera – tanto a entidades cooperantes como al Estado.

Los proyectos ejecutados en el marco de procesos de justicia transicional como el del LUM devenido del proceso de verdad y justicia en el Perú, implican necesariamente subjetividades, tensiones y movilizan sensibilidades. Por ello requiere de marcos de referencia conceptuales y metodológicos que brinden el soporte a las actividades que se emprendan en el proyecto. En ese sentido la elaboración del marco conceptual de sustento al LUM, así como la propuesta metodológica y la sistematización del proceso participativo, constituyen un aporte importante al desarrollo del proyecto. Posteriormente esto se pudo consolidar en el guion museográfico y la labor curatorial de las exposiciones en el LUM.

Respecto al equipo y la intensidad de los procesos asumidos, la posibilidad de contar con espacios, no solo de coordinación, sino de reflexión, intercambio y afronte de los costos físicos y afectivos, redundará en mejores condiciones para el quehacer cotidiano.

## I. Introducción

*Cada sociedad y cada generación deberían tener el derecho y la obligación moral de crear su propia forma de acceder a la memoria histórica para enfrentarse con los hechos históricos ocurridos. Solamente así se logra mantener viva la memoria colectiva de generación en generación y se crea una base común de entendimiento y diálogo entre las generaciones.*

Dr. Roland Kliesow, ex Embajador de la República Federal de Alemania en el Perú, en “*Memoria Histórica y Cultura de Paz. Experiencias en América Latina*”.

El presente informe da cuenta de los resultados de la evaluación final externa realizada al Proyecto Apoyo a la Comisión de Alto Nivel para la gestión e implementación del proyecto “Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión social” – LUM.

La Evaluación motivo de este informe es una evaluación final, por lo que se ha abocado al análisis de toda la ejecución del Proyecto, referido al periodo que va del 2010 al 2015.

El Proyecto motivo de esta evaluación es resultado del interés del Gobierno Alemán por apoyar la construcción de un espacio dedicado a la memoria del periodo de violencia y de contribución a la reflexión sobre ello y a la reconciliación y la paz en el país. La confluencia común de otros organismos cooperantes como la Delegación de la Unión Europea, el Gobierno de Suecia, y el PNUD, en el apoyo al proceso de verdad y justicia post Comisión de la Verdad y la Reconciliación, permitieron la definición de este proyecto, que inspirado en la muestra fotográfica de Yuyanapaq y en el afán de preservar la memoria de lo sucedido, ha viabilizado el hoy Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social.

Los objetivos, el resultado y las actividades evaluadas son aquellos propuestos en el documento de formulación del proyecto y su versión “Revisión Sustantiva” que constituyen los documentos base de definición de la intervención. Sobre la base de estos documentos se han estructurado los reportes semestrales y anuales. También han sido una referencia importante los informes de auditoría por su detalle en el análisis financiero y la data que en ellos reúnen. De igual forma los productos elaborados en el marco del proyecto.

Se ha agregado como una fuente de información valiosa la información recabada a través de entrevistas realizadas a actores y actoras claves que participaron a lo largo del proyecto; dicha información ha sido contextualizada según sus roles y las posiciones que ocuparon en el mismo.

Se consideró adicionalmente incorporar información del desempeño actual del Lugar de la Memoria, y para ello se aplicó una encuesta a visitantes del LUM, así como se accedió al cuaderno de visitas y a la estadística de visitantes administrada por el propio LUM.

Respecto al proceso mismo de evaluación, ha sido laborioso reunir un gran volumen de información secundaria así como su revisión y análisis. Similar experiencia ha sucedido con la información en terreno. Este recojo de información se extendió más de lo esperado, por el volumen de la misma pero también por la necesaria adecuación a la agenda de las personas entrevistadas, que en varias ocasiones dilataron su respuesta, e incluso no fue posible contactar a algunos de los actores considerados inicialmente.

El informe está estructurado en ocho partes. La primera es introductoria y ubica los antecedentes en los que se inscribe la evaluación. La segunda sección da cuenta de la metodología aplicada en el proceso de evaluación incluyendo las preguntas según criterios, las fases del proceso y las técnicas aplicadas. La tercera parte desarrolla el análisis del objeto de evaluación, su contexto, actores, la lógica de intervención del proyecto y su gestión. La cuarta parte está dedicada al análisis de los resultados a partir de los cuatro criterios de evaluación propuestos y en función de las preguntas e indicadores definidos para ello. La quinta parte plantea las conclusiones referidas a cada uno de los criterios de evaluación analizados con sustento en los hallazgos establecidos previamente. La sexta parte aborda las recomendaciones derivadas de las conclusiones y propuestas para atender las dificultades o limitaciones identificadas. La séptima parte permite colocar las lecciones aprendidas precisando las buenas prácticas que han permitido los logros alcanzados como aquellas a emprender para atender las limitaciones o desaciertos identificados en el proceso de evaluación. Finalmente la octava está dedicada a los anexos de la evaluación y consigna la relación de documentos consultados, la lista de personas entrevistadas y los instrumentos aplicados, entre otros anexos.

Se quisiera señalar que este informe es resultado de un proceso de triangulación de información, de revisión de datos y procesamiento de información, como también de la confluencia de muchas memorias sobre una misma experiencia, memorias todas valiosas aunque en ocasiones diferentes.

No sorprende que un proceso tan intenso y extendido en el tiempo haya dejado huellas diversas en la memoria de quienes se involucraron en él, dependiendo del rol y la posición asumidas, aspectos que han sido considerados al momento de su análisis.

También se ha procurado tomar en cuenta las tensiones derivadas de lo delicado de su tratamiento en un contexto de contraposiciones sobre el tema. En ese sentido, la construcción de la obra física representó grandes retos, así como la recuperación de las diversas memorias existentes y la participación de la sociedad civil en el proceso. Todo esto ha ido aparejado a satisfacciones, resultantes del esfuerzo realizado por todas las personas involucradas, por el significado simbólico que porta para quienes vivieron los años de violencia, sufrieron y fueron sus víctimas directas, tanto como para quienes desconocían esa realidad y hoy la sienten cercana gracias al LUM.

Se presenta este informe en la confianza que contribuya como un insumo importante para quienes se encuentran con este tipo de esfuerzos y persisten en ello, en primer lugar para el PNUD que solicitó esta evaluación y mantiene un largo y estrecho vínculo con los procesos de justicia transicional en el Perú y la región; para los organismos cooperantes directamente involucrados en este proyecto y en otros relacionados; para las organizaciones de sociedad civil que tercamente persisten en estos esfuerzos; esperando que su lectura ayude a la revisión y mejora de iniciativas como esta. En la confianza que puedan valorar las conclusiones y recomendaciones sugeridas, y alienten nuevos procesos de intervención.

Resta agradecer al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) la confianza depositada para llevar adelante este proceso de evaluación, y todo el apoyo y colaboración brindados para llegar a buen puerto. Agradecer a las personas que participaron en el proceso brindando su testimonio proporcionando valiosa información, como a los ex integrantes del equipo técnico que no dudaron en participar, a las representantes de las organizaciones de víctimas tan dispuestas a compartir sus experiencias, las del proyecto y las personales; a las representantes de los organismos

de cooperación que brindaron su respetuosa lectura de la experiencia; a quienes desde PNUD colaboraron con los procesos llevados adelante en el proyecto y participaron de las entrevistas; a la Coordinadora Residente del PNUD por su cordialidad al compartir las perspectivas de trabajo derivadas del proyecto. Y finalmente a quienes desde el Programa de Gobernabilidad Democrática acompañaron la evaluación, proporcionando información, cediendo entrevistas y monitorearon el proceso para alcanzar los productos, con tolerancia y cordialidad.

## **II. Metodología de Evaluación**

El proceso de evaluación ha tomado dos meses, involucrando tanto trabajo de gabinete como en terreno. A continuación el detalle metodológico.

### **2.1. Objetivos de la evaluación**

De acuerdo a lo establecido en los Términos de Referencia (Anexo1 de este informe), el objetivo fundamental de la evaluación fue valorar los logros del proyecto con relación al cumplimiento de resultados, determinando el nivel de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad, como resultado de su implementación en el periodo enero 2010 – diciembre 2015.

Como objetivos específicos, en el mismo documento se plantea:

- Valorar el nivel de logro alcanzado por el proyecto identificando los cambios positivos y negativos;
- Brindar evidencia objetiva sobre el grado de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad alcanzado en su ejecución;
- Dar a conocer los puntos críticos y las dificultades encontradas en su implementación; e
- Identificar lecciones aprendidas sobre las experiencias que permitieron o no alcanzar los resultados propuestos, y proponer recomendaciones.

### **2.2. Metodología**

La evaluación se ha desarrollado bajo dos enfoques. Por un lado se ha aplicado un enfoque de análisis por criterios (CAD-OCDE) aplicando los cuatro criterios descritos en los TdR antes citados. Y por otro lado se ha aplicado un enfoque de calidad orientado al aprendizaje y la mejora de las intervenciones, buscando identificar los mecanismos causales que sustentan los resultados y la teoría de cambio del proyecto<sup>1</sup>, a fin de proponer lecciones y recomendaciones.

#### **2.2.1. Preguntas y criterios de valoración**

Considerando los enfoques de la evaluación antes señalados, se propuso una metodología que permitiera abordar: los hallazgos; el análisis de los datos y la información recopilada; las conclusiones; y las recomendaciones.

En el proceso de evaluación se ha aplicado las preguntas e indicadores definidos en la matriz de evaluación consignada en el Informe inicial (Anexo 2 de este informe), la cual ha sido ajustada durante la evaluación misma atendiendo la necesidad de una mayor precisión en cada uno de los cuatro criterios y su adecuada articulación para dar sustento a los hallazgos y valorar la efectividad alcanzada.

Como procedimiento de análisis y valoración de los resultados, se ha contrastado lo planificado con lo ejecutado, tomando en cuenta tanto los registros como los testimonios recogidos, triangulando la información para tener una lectura y arribar a conclusiones lo más objetivas posibles. De acuerdo a lo establecido en los Tdr, para el análisis del

---

<sup>1</sup> Juan Andrés Ligeró. 2011. Dos Métodos de Evaluación: Criterios y Teoría del Programa

criterio de Eficacia, se ha aplicado un Código de Evaluación de indicadores siguiendo una escala de colores que va del verde al rojo. En tanto que para la valoración del progreso en el logro de los resultados comparados con las metas, se ha aplicado una Escala. Todo esto se detalla en los siguientes cuadros.

Cuadro 1 Código para la Evaluación de los indicadores

<b>Logrado</b>	<b>Camino de lograrse</b>	<b>No lleva camino de lograrse</b>
----------------	---------------------------	------------------------------------

Fuente: TdR evaluación, PNUD, 2016

Cuadro 2 Escala de valoración del progreso de los Resultados

Sigla	Valoración
AS	Altamente Satisfactorio
S	Satisfactorio
MS	Medianamente Satisfactorio
MI	Medianamente Insatisfactorio
I	Insatisfactorio
AI	Altamente Insatisfactorio

Fuente: TdR evaluación, PNUD, 2016

Han sido objeto de análisis los resultados propuestos en su dimensión tangible y operativa (la construcción, equipamiento, organización y funcionamiento), tanto como en los efectos de valor social (Beaumont, 2016) alcanzados por él mismo (memoria, dignificación). Ha sido particularmente importante identificar la contribución del Proyecto a la realización de los derechos humanos y la inclusión social, a través de la promoción de la memoria histórica para la reconciliación y la construcción de una cultura de paz, y la dignificación de las víctimas como personas con derechos. En ese sentido, se ha incluido el análisis de los enfoques de Derechos Humanos y de Igualdad de Género, como enfoques transversales al Proyecto.

### 2.2.2. Metodología de investigación aplicada

La metodología aplicada ha combinado instrumentos de investigación cualitativa y cuantitativa, acudiendo a fuentes documentales como a fuentes primarias, para la triangulación de información.

Para el recojo de información se identificaron actores claves y se definieron herramientas adecuadas a ellos.

#### a) La Muestra

Para llevar a cabo el recojo de información primaria, se determinó la participación de representantes de los tipos de actores involucrados en el proyecto en los diversos momentos de ejecución del mismo. Se identificaron cuatro tipos de actores:

- Gestores del proyecto: CAN y Directores/as Nacionales
- Equipo técnico del proyecto: Directores/as técnicos/as, personal administrativo y otros colaboradores
- Cooperantes: agencias de cooperación al desarrollo de países donantes, PNUD
- Destinatarios: organizaciones de víctimas civiles y de las fuerzas del orden, visitantes

En la sección Anexos de este informe, se consigna la lista de personas contactadas y entrevistadas para esta evaluación (Anexo 8.7, A).

#### b) Métodos y técnicas aplicadas

Como ya se ha indicado se llevó adelante una evaluación combinando métodos cualitativos y cuantitativos, para profundizar el análisis de contenidos y el cruce de información.

Se ha utilizado la entrevista semiestructurada en el caso de los actores claves, y la aplicación de una encuesta (muestreo aleatorio sistemático) a visitantes al LUM. En total han participado 62 personas en la fase en campo.

El detalle de las técnicas y las aplicaciones realizadas se encuentra en el siguiente cuadro:

Cuadro 3 Técnicas aplicadas según tipo de actor

Técnica	Tipo de actor	Cantidad personas
Entrevista semi-estructurada	CAN	02
	Director/a Nacional	02
	Directores/as Técnicos/as	04
	Cooperantes	02
	Beneficiarios – Organizaciones Sociedad civil	02
	PNUD	05
	Otros colaboradores	02
	Equipo LUM	05
Encuesta	Visitantes LUM	38
Total		62

Adicionalmente se realizaron dos visitas al LUM para conocer las instalaciones, realizar el recorrido de la exposición permanente y temporal y observar las condiciones para la visita cotidiana del LUM

#### c) Fases del proceso

Tal como se establecía en la TdR y se desarrolla en el Informe Inicial de la presente evaluación (Anexos 1 y 2 de este informe), el proceso de evaluación ha seguido las tres fases previstas: de gabinete, de campo, y de elaboración y comunicación de resultados.

Estas tres fases se han traslapado habiendo momentos de desarrollo simultáneo; en el siguiente acápite de condicionantes se precisa esta situación.

### 2.3. Condicionantes y límites de la evaluación

Para llevar adelante el proceso de evaluación a cargo, se contó con la colaboración, asistencia y seguimiento del PNUD, a través del Programa de Gobernabilidad Democrática y Descentralización, facilitando las coordinaciones y acompañando el proceso a lo largo del mismo.

La identificación específica de las personas a contactar y entrevistar estuvo en manos del equipo del Programa de Gobernabilidad Democrática del PNUD, el cual se encargó de la comunicación formal mediante una carta y mensaje electrónico con cada una de ellas. La consecución de las citas y realización de las entrevistas estuvo en manos de la evaluadora.

En ese contexto y a lo largo del proceso mismo de evaluación, la evaluadora identificó otros actores y los incorporó al proceso. Al respecto, debe destacarse la disposición de todos los actores contactados a colaborar con el proceso demostrando interés y brindando información de forma abierta y transparente.

Inicialmente no se incorporó en la lista de actores claves a representantes del Ministerio de Relaciones Exteriores. Habiendo recogido de otros actores claves el testimonio sobre la escasa participación de los funcionarios de este ministerio a lo largo del desarrollo del proyecto, no se consideró su participación, recurriendo únicamente a la información secundaria consignada en las fuentes documentales y en otras encontradas en la web. Carecer del testimonio de dichos actores, puede constituir una limitación respecto a la representatividad de la muestra; sin embargo se considera que el análisis de la eficacia y cumplimiento de los objetivos del proyecto no se ha visto afectado debido a ello.

Respecto al calendario de entrevistas, este se extendió en más tiempo del previsto por la demora en la respuesta de algunas personas contactadas debido a su agenda personal y laboral. Una de las condicionantes que ha impedido la realización de tres entrevistas ha sido la agenda propia o la movilidad laboral de las personas, o, en algunos casos, haber recibido datos de contacto desactualizados.

Otra limitación enfrentada durante la recopilación documental (información secundaria) ha sido no poder contar con todos los documentos del proyecto al inicio de la evaluación; si bien se contó inicialmente con los documentos de formulación del proyecto y los informes narrativos de ejecución, luego se identificó documentación importante, parte de la cual se solicitó a la Oficina de Gobernabilidad Democrática del PNUD, a la CAN y al propio LUM. Esta información fue provista progresivamente, lo que impidió un análisis documental inicial completo y obligó a su revisión de forma simultánea a la realización de las entrevistas.

Por otro lado, la aplicación de la encuesta se retrasó debido al cierre temporal de sus instalaciones por mantenimiento durante la semana inicialmente prevista para ello.

Todas estas circunstancias obligaron a extender el periodo destinado a la fase de campo a cuatro semanas.

### **III. Análisis del objeto de Evaluación y Contexto**

El Proyecto motivo de esta evaluación, se inscribe en la cartera del Programa de Gobernabilidad Democrática y Descentralización, y en ese sentido responde a los productos esperados en el marco del Plan de Acción del Programa de País definido para los años 2012-2016, y en correspondencia con los efectos directos esperados en el Marco de Asistencia para el Desarrollo del Sistema de las Naciones Unidas en el Perú.

PNUD ha acompañado al Perú en su proceso post conflicto interno, a través de más de quince proyectos enmarcados en las recomendaciones de la CVR, configurando un programa de Justicia Transicional.

A la par, desde la sociedad civil, en particular de parte de las víctimas y de sus familias, ha habido iniciativas como ejercicios colectivos de verdad y de memoria en ámbitos locales, para expresar la necesidad de que lo vivido durante el periodo de violencia interno no sea olvidado.

En ese contexto, el 2008, y en medio de las negociaciones bilaterales entre Alemania y el Perú, surge el interés del Gobierno Alemán de contribuir en la construcción de un Museo de la Memoria dentro de la agenda nacional, siendo una preocupación central dotar de un lugar permanente a la muestra fotográfica Yuyanapaq organizada por la CVR.

Esta iniciativa inicialmente rechazada por el Gobierno Peruano, se plasma incluyéndose en el “Acta final de las negociaciones sobre la cooperación para el desarrollo entre el Gobierno de la república del Perú y el Gobierno de la República Federal de Alemania” (setiembre 2008).

#### **3.1. Lógica de intervención del Proyecto**

##### La lógica de implementación de proyectos PNUD

El proyecto hace parte del programa de justicia transicional emprendido por el PNUD, el cual asume el reto de apoyar la labor de la CAN y el proceso de construcción e implementación del LUM para su puesta en marcha.

La lógica de implementación de proyectos en el PNUD en la que se inscribe el proyecto, se expresa en cuatro niveles (PNUD - Área programática de Gobernabilidad Democrática y Descentralización, 2016, págs. 9-10)

- ▶ El primer nivel lo constituye el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2012-2016<sup>1</sup> cuyo objetivo es desarrollar las capacidades del Estado y la sociedad civil para traducir los beneficios del crecimiento económico en un desarrollo humano sostenible, con enfoque de derechos género y sostenibilidad ambiental. Este objetivo se desdobra en 5 áreas de cooperación que a su vez identifican los efectos directos esperados.
- ▶ El segundo nivel lo constituyen los efectos directos esperados del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF por sus siglas en inglés), que identifica los efectos de cada área programática del PNUD en el Perú definidos en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas en el País, dos de ellas son la cartera de Gobernabilidad democrática y de Descentralización del Estado.

- ▶ El tercer nivel corresponde a los productos del CPAP identificados para cada área programática del PNUD, la cartera cuenta con 6 productos en Gobernabilidad democrática y 4 productos de Descentralización. Estos productos se operativizan en uno o más proyectos para su logro.
- ▶ El cuarto nivel corresponde a cada uno de estos proyectos que tienen el propósito de desarrollar productos concretos y cuya lógica de implementación abarca la realización de actividades y acciones. En este nivel se encuentra el proyecto motivo de la evaluación. En este caso, el proyecto es un proyecto de implementación nacional cuya contraparte es un ente del Estado peruano; en ese sentido ha supuesto la elaboración y aprobación de un Proyecto de Inversión Pública (PIP) según lo estipulado en el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) para la transferencia de los fondos por parte del Estado Peruano para la ejecución del proyecto.

El proyecto se inscribe además dentro del Plan Estratégico vigente (2014-2017); para su correcta administración se guía por el Manual de Gestión de Proyectos, y se ingresa al sistema Atlas de administración global de gestión institucional para su monitoreo.

#### La lógica de intervención del proyecto

El proyecto evaluado, denominado “producto” en la lógica de PNUD, cuenta con un objetivo general, un objetivo específico, y cuenta con un Producto Este Producto/Resultado cuenta con.

Esta lógica de implementación es propia al PNUD; para efectos de esta evaluación, se ha seguido esta lógica, aplicando el análisis de los criterios establecidos.

La lógica de intervención del proyecto se estructura a partir de un Objetivo general, un Objetivo específico, un Producto equivalente a lo que en la metodología del Marco lógico se denominaría Resultado, una meta y siete indicadores que resume los indicadores de las cuatro actividades que lo integran.

- **Objetivo General:** Prestar apoyo al proceso de reconciliación y consolidación de la paz y facilitar un espacio digno para la reparación, la memoria y la reflexión sobre las causas y los efectos de la violencia.

Cuadro 4 Marco de Objetivo y Resultado del Proyecto

Objetivo específico:	Contribuir financiera y técnicamente a la construcción y ejecución del proyecto “Lugar de la memoria” y a la incorporación de la sociedad civil en el proyecto.	
Producto/Resultado	Meta	Indicadores
<i>El Lugar de la Memoria ha sido diseñado, organizado e implementado en coordinación con las entidades del Gobierno del Perú y otras entidades cooperantes.</i>	Construcción, equipamiento e inauguración de un espacio de memoria, dignificación, pedagogía e investigación sobre el periodo de violencia interno, sus causas y las condiciones para que no se repita con el fin de promover el proceso de consolidación de una cultura de paz en el Perú.	Un plan de los contenidos de los espacios del lugar de la memoria
		Avance en la elaboración y firma de los documentos requisitos previos a la construcción
		Avance en la construcción de la obra
		Avance en el equipamiento de los distintos espacios que conforman el lugar de la memoria

		Un reglamento de organización y gestión del Lugar de la Memoria
		Desarrollo de propuestas para la operación de los espacios del Lugar de la Memoria
		Estrategias de comunicación diseñadas, diálogos públicos realizados, propuestas recibidas de sociedad civil

Fuente: Elaboración propia

La implementación del proyecto se despliega a través de las siguientes actividades:

- ❖ Actividad 1: Elaboración de los documentos base para la construcción del espacio. Con la que se buscaba concretar dos metas: generar documentos administrativos base, y cumplir con todos los requisitos previos a la construcción del lugar de la memoria (elaboración de la propuesta arquitectónica, elaboración de del expediente técnico, obtención de la licencia de obra y otras).
- ❖ Actividad 2: Construcción y equipamiento del Lugar de la memoria. La construcción del lugar de la memoria incluía las siguientes funciones: un museo, una biblioteca, un centro de información, un auditorio equipado, una cafetería, oficinas de administración y otros espacios físicos para contener las exposiciones y espacios exteriores. Su equipamiento permitiría alojar las siguientes exposiciones: la exposición Yuyanapaq; otras exposiciones permanentes, temporales o itinerantes; expresiones sociales y culturales como arte folclórico, pinturas, fotos, periódicos y otros; fotografías y material gráfico; actividades regulares que promuevan la reflexión, el debate público y la sensibilización sobre el periodo de violencia.
- ❖ Actividad 3: La propuesta de organización. Incluyendo las propuestas de organización y operación del museo, es decir, la estructura y funcionamiento de la instancia que gestionaría el futuro espacio de la memoria, propondría políticas, programas y actividades para el mejor aprovechamiento público de los espacios.
- ❖ Actividad 4: Apoyo a la gestión del proyecto. En esta actividad se debían desarrollar acciones dirigidas a apoyar la gestión técnica y operativa del Lugar de la Memoria, tales como dar soporte administrativo eficiente, elaboración de una estrategia de comunicación, desarrollo de actividades de control, auditorías, entre otros. Se incorpora acá la promoción de un mecanismo de diálogo para la inclusión de las víctimas con particular énfasis en la participación de las mujeres (ANFASEP) y otros espacios de representación de la sociedad civil.

Para reflejar el apoyo de la UE dirigido a las actividades 2 y 4, se desarrolló una Revisión Sustantiva que organizó en tres componentes las actividades: los componentes 1 y 2 correspondieron a la actividad 2 del proyecto, y el componente 3 a la actividad 4.

Respecto al Marco de Resultados y Recursos consignado en los documentos del PRODOC, en este se definen los productos esperados, las metas e indicadores respecto del objetivo del proyecto y sus actividades. Sobre ello debe señalarse que se identifica como línea de base la inexistencia en el país de un lugar de memoria de alcance nacional, y no se hace referencia a otra fuente.

Con relación a los indicadores, tal como se consolidan en los TdR, refieren a cada una de las actividades del proyecto y se enuncian de forma general sin definirse una magnitud.

### 3.2. Actores implicados en la intervención

Para abordar a los actores implicados en la intervención, se debe diferenciar varios tipos de ellos que han participado del proyecto.

**Los socios cooperantes**, son los organismos de cooperación internacional que se han comprometido aportando fondos para la ejecución del proyecto. Aquí se encuentran la Cooperación al Desarrollo del Gobierno Alemán a través de GIZ y de su Embajada en el Perú; la Delegación de la Unión Europea a través de su Sección de Cooperación al Desarrollo; el Gobierno de Suecia a través de su Consulado. Estos organismos han mantenido un seguimiento cercano al desarrollo del proyecto a través del PNUD y en reuniones conjuntas o siendo directamente informados por la Dirección del proyecto.

**La contraparte nacional** determinada por el Estado Peruano cuya representación fue delegada en el Ministerio de Relaciones Exteriores y luego transferida al Ministerio de Cultura, como entes ejecutores nacionales del proyecto. La contraparte nacional ha sido receptora de la donación realizada por el Gobierno Alemán según Acta de Acuerdo Final de las Negociaciones de Cooperación Intergubernamentales (2008) (fondos transferidos al Ministerio de RREE que luego fueron transferidos al Ministerio de Cultura - Cuarta verificación de viabilidad, PIP N°011-2012-PCM/OGPP-OPI). Ha sido responsable de la transferencia de los fondos necesarios para la ejecución de las actividades en coordinación con la Dirección del proyecto y el PNUD. A esta entidad se adscribe el equipo a cargo de la gestión y ejecución del proyecto, compuesto básicamente por la Dirección Nacional, la Dirección técnica y la Administración (Acápites 3.3.2 Estructura de funcionamiento).

**La Comisión de Alto Nivel (CAN)**, nombrada en marzo de 2009 por el Gobierno Peruano mediante Resolución Suprema N°059-2009-PCM, a fin de que coordine el diseño, organización, implementación y gestión del Proyecto “Museo de la Memoria”. La CAN estuvo integrada por siete personas, siendo presidida por el Sr. Mario Vargas Llosa entre marzo 2009 y setiembre 2010. Luego de la renuncia de Vargas Llosa, fue presidida por el pintor Sr. Fernando de Szyszlo, quien ya la integraba. El año 2011, con el cambio de gobierno, se nombra una nueva CAN, presidida por el sr. Diego García Sayán, e integrada por otras cinco personalidades, la que permaneció en funciones hasta la culminación del proyecto. En todos los casos la participación de los integrantes de la CAN ha sido ad honorem.

Sus funciones incluían la coordinación con las entidades competentes para viabilizar el apoyo financiero; gestionar la ejecución, organización y puesta en funcionamiento del Museo y luego Lugar de la memoria; y promover la obtención de financiamiento para asegurar su operatividad a través de la cooperación internacional no reembolsable.

**El PNUD**, como ente cooperante ha venido apoyando al Estado Peruano en los procesos de Gobernabilidad Democrática. En ese contexto, en junio 2009 el Gobierno del Perú mediante carta N° 224-2009/APCI-DE solicita al PNUD el apoyo a la Comisión de Alto Nivel para la ejecución y acompañamiento de trabajo, primero a través de una asistencia técnica preparatoria (agosto 2009 – diciembre 2009) y posteriormente para la implementación del proyecto del Museo de la Memoria (diciembre 2009 – diciembre 2011), atendiendo la gestión de los fondos del proyecto y la abogacía a favor de la CAN ante autoridades y funcionarios del Estado y líderes de las organizaciones de la sociedad civil en el Perú y organismos de la comunidad internacional (PNUD, 2009).

El Proyecto se inscribe dentro de los Programas de Gobernabilidad Democrática y de Descentralización. El Programa de Gobernabilidad Democrática del PNUD se propone

que las entidades del Estado, con la contribución de la sociedad civil implementen políticas públicas de derechos humanos, acceso a la justicia, transparencia, seguridad ciudadana, gestión y ética pública, así como prevención de conflictos, fortaleciendo espacios de diálogo que contribuyen a la mejora del sistema político y a las buenas prácticas de gestión pública (CPAP-PNUD 2012-2016, pág.29). Mientras que el área de Descentralización se propone que, en el marco del proceso de descentralización, las instancias de los tres niveles de gobierno cuenten con mecanismos para una gestión pública descentralizada eficiente; con énfasis en el fomento de la producción, la lucha contra la pobreza y la reducción de la desigualdad (CPAP-PNUD 2012-2016, pág.31).

**Las organizaciones de la sociedad civil**, que incluyen básicamente a las organizaciones de víctimas y afectados por la violencia, tanto de víctimas civiles como de las Fuerzas Armadas y Policiales; así como también organizaciones y personalidades diversas asociadas al movimiento de derechos humanos. Estas organizaciones, fueron incorporadas en el proceso de elaboración de contenidos mediante las actividades de consulta, intercambio y diálogo impulsadas por el proyecto (Actividad 4).

### **3.3. Gestión del Proyecto**

#### **3.3.1. Duración y financiamiento**

El documento del proyecto, PRODOC, establecía como horizonte temporal del proyecto, 27 meses, de diciembre de 2009 a febrero de 2012. Sin embargo, hubo de extenderse hasta diciembre de 2015 en que fue inaugurado el LUM. Varios hechos, que se desarrollan en el siguiente acápite, explican esta extensión del plazo, y por ende, el incremento del presupuesto.

El proyecto dio inicio con el compromiso del Gobierno Alemán de una donación de dos millones de euros y una primera entrega de un millón. Dada la envergadura de la obra, esta se dividió en cinco componentes:

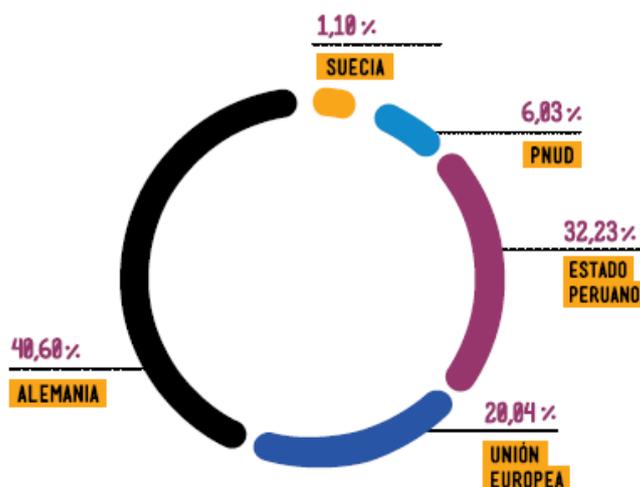
- Primer componente: Cuerpo central del espacio, Salas permanentes, Salas temporales, Librería, Cafetería, Primera sección de las oficinas administrativas, Estacionamientos preliminares, Plaza de la memoria (espacio de conmemoración)
- Segundo componente: La gran plaza y estacionamientos subterráneos (permanentes)
- Tercer componente: Biblioteca, Centro de información, Salas multimedia, Segunda sección de oficinas administrativas.
- Cuarto componente: Teatro o auditorio
- Quinto componente: Tratamiento paisajístico

Con la donación inicial de un millón de euros, se esperaba cubrir el primer componente, y durante el primer año del proyecto, gestionar otras donaciones. De esta forma, el Gobierno Alemán incrementó su aporte en dos millones de euros más, y se sumaron las contribuciones de la Unión Europea por dos millones (Revisión Sustantiva PRODOC, enero 2012), del Gobierno de Suecia y del PNUD.

El Ministerio de Relaciones Exteriores, como organismo nacional asociado a la implementación, fue el receptor de las donaciones de la cooperación alemana, en tanto la Unión Europea transfirió directamente al PNUD su donación, lo mismo que el Gobierno de Suecia.

Con estas contribuciones se pudo culminar la construcción de la infraestructura, dotar de equipamiento, e implementar todo lo referido a la museografía del LUM. El siguiente gráfico da cuenta de la contribución financiera de cada donante al proyecto.

Gráfico 1 Porcentaje de contribución financiera al proyecto según donante



Fuente: Memoria LUM 2009-2015

Siendo un proyecto de ejecución nacional con fondos comprometidos desde el Estado, fue necesario formular un PIP, el cual, con código SNIP 167690, fue aprobado en octubre de 2010. Debiendo ampliarse el presupuesto por requerimientos de la construcción del LUM, ha sido necesario realizarse 29 revisiones generales por parte del PNUD y cuatro verificaciones de viabilidad de acuerdo al SNIP para el caso del PIP que sustenta este proyecto, para la ampliación del presupuesto asignado que asegurara su ejecución<sup>2</sup>. De acuerdo a la cuarta y última Verificación de viabilidad realizada en agosto de 2015, el presupuesto final ascendía a 30'802,474 soles, con una previsión de 3'051,190 soles como presupuesto anual requerido para la operación y mantenimiento del LUM. Al cabo de su tercera verificación de viabilidad, el PIP estaba integrado por seis componentes de inversión: obras civiles, equipamiento, museografía, supervisión, gastos de administración de PNUD, liquidación del proyecto (Reporte Anual 2014).

Cuadro 5 Variaciones de presupuesto en soles del PIP N° 167690

Formulación	Presupuesto total	Operación anual	Mantenimiento anual
<b>2010</b>	17'359,084	332,931	166,465
<b>1ra Verif. Viab. 2012</b>	28'045,877	332,931	166,465
<b>2da Verif. Viab. 2013</b>	28'045,877	332,931	166,465
<b>3ra. Verif. Viab. 2014</b>	30'802.474	1'444,269	1'606,921
<b>4ta Verif. Viab. 2015</b>	30'802,474	1'444,269	1'606,921

Fuente: Elaboración propia

<sup>2</sup> Las primera y segunda Verificaciones de viabilidad sirvieron para incrementar el monto de inversión (2012 y 2013) destinado a la construcción de la obra; la tercera Verificación de viabilidad se realizó el año 2014 debido a la inclusión de la museografía que no había sido incluida en la versión original del PIP y a gastos de adquisición de equipos para el personal del proyecto y arreglos de la infraestructura por la condición de los suelos. La cuarta y última Verificación de viabilidad no supuso incremento en el presupuesto sino la incorporación del Ministerio de Cultura como Unidad Co-ejecutora debido a la transferencia del proyecto del Ministerio de Relaciones Exteriores al Ministerio de Cultura,.

De acuerdo a los cuadros de transferencias y de detalle de gastos realizados entre el 2010 y el 2015, el presupuesto global del proyecto ha ascendido a 12'789,271.73 USD, tal como se detalla en la siguiente tabla.<sup>3</sup>

Cuadro 6 Distribución del gasto por año de ejecución del proyecto

<b>Año</b>	<b>Monto US\$</b>
<b>2010</b>	316,858.37
<b>2011</b>	1,898,975.48
<b>2012</b>	5,376,887.90
<b>2013</b>	2,866,787.16
<b>2014</b>	863,078.34
<b>2015</b>	1,466,684.48
<b>Total</b>	12,789,271.73

Fuente: Elaboración propia

Debido a las demandas de arbitraje interpuestas por la empresa constructora y por la empresa supervisora de la obra, se ha tenido un gasto no previsto y que fue asumido por el Ministerio de RREE, dado que el presupuesto del proyecto se destinaba únicamente a la ejecución de las Actividades. El primero de estos procesos de arbitraje, se inició en junio de 2013 y culminó en febrero de 2015 declarando injustificada la demanda de compensación solicitada por parte de la empresa y favoreciendo al Ministerio de Relaciones Exteriores (Informe de Auditoría 2015, pág. 12). Queda aún pendiente el desenlace del arbitraje con la empresa supervisora. Estos procedimientos, no previstos ni deseados,

### 3.3.2. Estructura de funcionamiento

Como ya se ha indicado, el proyecto se implementó bajo la modalidad de Ejecución Nacional, siendo el organismo asociado en la implementación el Ministerio de Relaciones Exteriores de enero 2010 a octubre 2015, y el Ministerio de Cultura de octubre 2015 al cierre del proyecto, etapa aún en curso<sup>4</sup>.

La ejecución nacional se plasmó en un convenio entre Relaciones Exteriores y el PNUD para los años 2010 y 2011 en la prestación de asistencia técnica al Gobierno, con énfasis en la Administración de la Justicia y Difusión de los Derechos ciudadanos; posteriormente se firmaron dos adendas para la ampliación del convenio, una correspondiente a los años 2012-2013, y la segunda para los años 2014-2015.

En el marco de lo estipulado en el Convenio, y de acuerdo a los procedimientos establecidos por PNUD, la gestión y la administración de recursos del proyecto se ha

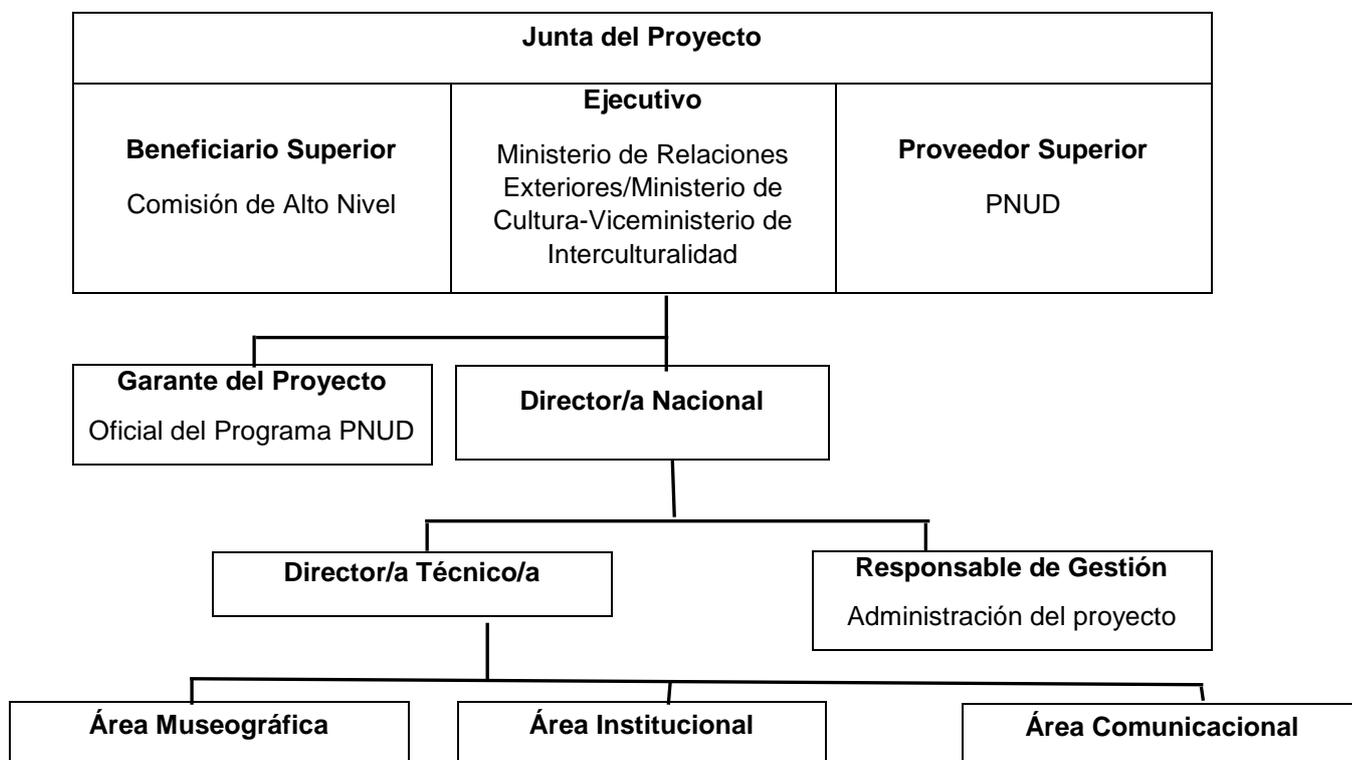
<sup>3</sup> El cálculo del gasto acumulado al 2015 se ha elaborado con base en la información proporcionada por PNUD de detalle de gastos realizados 2010-2015 sin considerar la proyección de gastos a mayo 2016 aún por verificarse. Se hace esta precisión, considerando que se encuentran cifras diferentes en el Reporte anual 2015 y en la Auditoría del mismo año que identifica un gasto mucho menor por la reducción del gasto en algunos rubros.

<sup>4</sup> El cierre formal administrativo del proyecto y la transferencia a la actual Dirección del LUM aún no se han realizado, lo que se encuentra en proceso a cargo de la Oficina General de Administración del Ministerio de Cultura.

sujetado a lo establecido en el Manual de Gestión de Proyectos de Cooperación Técnica del PNUD bajo modalidad de Ejecución Nacional.

Según las pautas del mencionado Manual, se organizaron los niveles de funcionamiento del proyecto. El siguiente gráfico muestra la estructura organizativa del proyecto.

Gráfico 2 Estructura organizativa del proyecto



Fuente: Basado en Informes de Auditoría

En la práctica, de acuerdo a los testimonios recopilados y según los informes del proyecto, la Dirección Nacional junto con la Dirección técnica apoyada en la Administración, han llevado adelante el proyecto. De acuerdo a los requerimientos del proyecto, se ha acudido al apoyo de especialista en las áreas museográfica, comunicacional, de documentación e investigación.

Debe precisarse que el equipo técnico ha transitado por varios cambios tanto en la dirección nacional, como en su dirección técnica y en la administración, en especial la dirección técnica (seis personas entre el 2011 y el 2015). Esto ha supuesto un proceso de transferencia de una a otra persona, y la adecuación a los procesos en curso. En el periodo 2013-2015, las personas responsables permanecieron en la Dirección técnica entre cinco y siete meses (LUM, 2015).

La Dirección Nacional recayó en dos personas; la primera, del periodo febrero de 2010 a julio de 2013, y la segunda de julio de 2013 a junio 2015. Entre junio y octubre de 2015 Relaciones Exteriores asignó a un funcionario de su Oficina de Planeamiento y Presupuesto para el cargo temporal hasta la transferencia al Ministerio de Cultura, cuando fue designada la Directora General de la Oficina General de Administración de dicho ministerio.

Con relación con la ubicación funcional del LUM en las estructuras ministeriales a su cargo, de acuerdo a la información consignada en los informes anuales, del 2010 al 2015, mientras estuvo adscrito al Ministerio de RREE, el proyecto estuvo a cargo de las Oficinas de Administración Interna del Ministerio bajo la coordinación de la Secretaría General, como son la Oficina General de Administración (OGA) y la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto. Al ser transferido al MINCUL en octubre de 2015, inicialmente estuvo a cargo de la OGA de dicho ministerio, para en diciembre del 2015 crearse, mediante Resolución Ministerial N°455-2015-MC un Área Funcional denominada “Lugar de la Memoria, la Tolerancia y al Inclusión Social” adscrita al Viceministerio de Interculturalidad (Ministerio de Cultura, 2015) y nombrarse un Director a cargo.

En la actualidad, de acuerdo a la información consignada en la web del LUM, este está integrado por las áreas de dirección, museografía, documentación e investigación, comunicaciones, pedagogía, operaciones, actividades, y administración.

### **3.3.3. Desarrollo del proyecto**

Con la donación del Gobierno Alemán, y la conformación de la Comisión de Alto Nivel, se inicia el proceso de preparación del proyecto.

Con la asistencia técnica preparatoria, PNUD apoyó el desarrollo inicial de actividades necesarias para la coordinación y promoción del diseño, organización, implementación y gestión del Proyecto “Museo de la Memoria”, teniendo como producto final el proyecto formulado.

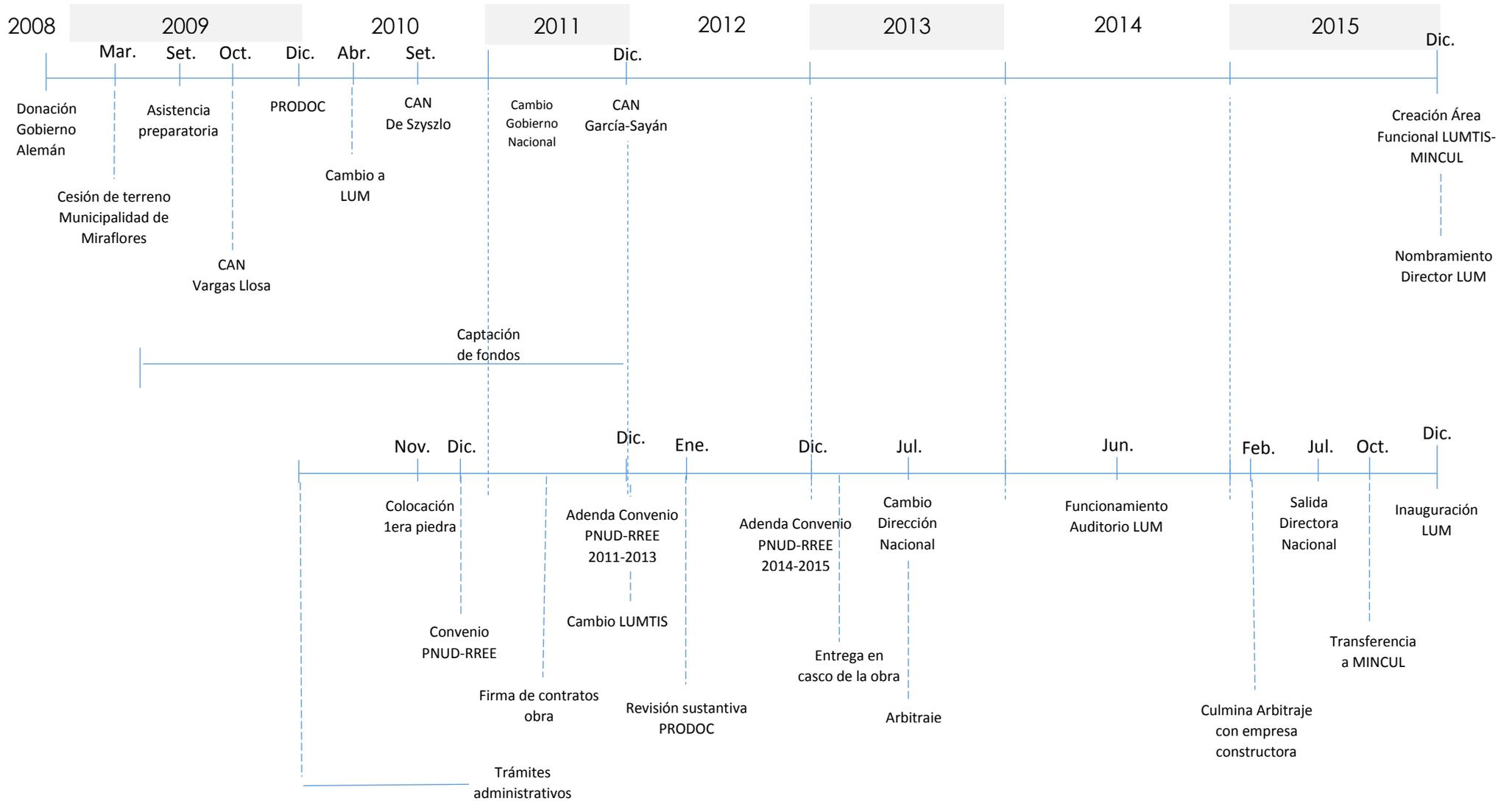
En ese contexto, la Municipalidad de Miraflores, a solicitud de la CAN, cede por Acuerdo de Concejo (Municipalidad de Miraflores, 2009), un terreno de aproximadamente 8,300 m<sup>2</sup>, correspondiente a la ex - planta de transferencia de residuos sólidos ubicada en la zona comprendida entre la bajada San Martín, la vía Costa Verde y el complejo deportivo de Miraflores de la av. Del Ejército.

Sobre estas bases, el proyecto inicia en enero de 2010 siguiendo lo formulado en el documento de proyecto (PNUD, 2009). En el camino, el Museo de la Memoria cambió su nombre a Lugar de la Memoria por la necesidad manifiesta de mantener el análisis, la reflexión y el aprendizaje en torno a lo vivido. Luego fue ampliado a Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social. (PNUD, 2016)

A continuación una síntesis de los principales hitos del proyecto a lo largo de sus seis años de ejecución y una línea del tiempo que ubica los principales hitos del desarrollo del proyecto.

Gráfico 3 Línea del tiempo del proyecto

Elaboración propia



### Actividad 1: Elaboración de los documentos base para la construcción del espacio.

Cuatro acciones definen esta actividad. Primero, captar fondos para completar el financiamiento requerido. En esa dirección se llevaron adelante desde la Asistencia preparatoria hasta el año 2012, se realizaron gestiones para asegurar los fondos necesarios. Estas gestiones permitieron que, aceptado el proyecto de edificación e implementación del Museo, se le sumaran las contribuciones de la Unión Europea y del Reino de Suecia. Al 2012 ya se contaba con los 4 millones de euros del Gobierno Alemán, los 2 millones de la UE, la contrapartida del Estado Peruano por S/. 2'916,003 para financiar el IGV y S/. 4'241,710 para la obra. Los fondos nacionales fueron incrementados el año 2013, y se realizaron las Verificaciones de viabilidad en los siguientes años tal como se precisó en el acápite 3.3.1 de esta parte del informe.

Otra acción clave fue la realización de los trámites administrativos necesarios para la construcción del Lugar. Durante los años 2010 y 2011 se obtuvieron los permisos municipales requeridos, el plano perimétrico de linderos, y se realizaron los estudios de impacto ambiental (EIA) como de impacto vial (EI Vial). Asimismo se elaboró el expediente técnico encargado a GMI Ingenieros Consultores, y que fuera aprobado por UNOPS.

A la par, durante el primer trimestre de 2010, se realizó a nivel internacional el concurso para el diseño arquitectónico del entonces Museo de la Memoria, seleccionando la propuesta de Barclay & Crousse. El diseño seleccionado proponía una narrativa importante recogiendo el sentido y propósito del LUM.

*El ingreso inicia a nivel de la Explanada de la reconciliación y de la Brecha o Quebrada. El recorrido museográfico se realiza por medio de una rampa ascendente, accesible a las personas discapacitadas. A lo largo de dicha rampa se desarrollan las salas de exhibición constituidas por volúmenes volados sobre la sala de exhibiciones temporales y la biblioteca, formando fallas o grietas que hacen alusión a las profundas brechas sociales que dieron origen a la violencia.*

*El recorrido termina en el Lugar del Congojo, culminando con el (re)descubrimiento del horizonte y la bahía de Lima, para luego proseguir hacia la ciudad.*

*Fuente: <http://www.archdaily.pe/>*

En medio de estas actividades, en noviembre de 2010 se colocó la primera piedra de la obra. En diciembre del mismo año se presentó el Expediente técnico a la Municipalidad de Miraflores y a la Autoridad Autónoma del Proyecto Costa Verde. Iniciado el proyecto, las primeras acciones fueron las relativas a la documentación y trámites necesarios para el inicio de la obra

Durante el año 2011 continuaron los trámites firmándose un convenio de cooperación interinstitucional entre el Ministerio de RREE y el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) para el replanteo topográfico, los trabajos de demolición y de excavación y eliminación del material de desecho presente en el terreno.

El primer semestre de ese año se obtuvo la aprobación del EI Vial por parte de la Municipalidad de Lima, la emisión de compatibilidad del Proyecto Costa Verde, y la aprobación por parte de las áreas de ingeniería y arquitectura de la Municipalidad de Miraflores.

Con estos trámites resueltos, se procedió a la licitación para la construcción y la supervisión de la obra, de lo que se encargó PNUD el primer semestre del 2011, suscribiéndose los contratos respectivos en junio de ese año.

En la línea de la elaboración de contenidos y de proyección pública, entre los años 2010 y 2011 se realizaron diversas actividades de dialogo y discusión sobre los temas centrales del LUM. Se realizaron talleres sobre contenidos museográficos y sobre el concepto LUM, así como diversos viajes a Lugares de Memoria en el extranjero y participación en actividades regionales dentro del país, abriendo el dialogo con organizaciones sociales.

También se elaboraron borradores del guion museográfico, y al 2013 se contaba con una propuesta del Centro de Documentación e Investigación (CDI). El 2014 se tuvo una nueva propuesta de guion, que luego de ser validado, permitió el inicio de las labores curatoriales; para ello, el 2015, se sostuvieron seis sesiones de presentación del guion con organizaciones de sociedad civil y con instituciones del Estado.

A partir del 2012 y en adelante se intensifica el trabajo en los contenidos del LUM, con la aprobación de los Lineamientos del LUM en marzo de ese año (CAN, 2012) en base a los cuales se desarrolla un primer borrador de guion museográfico aprobado por la CAN y un diseño museográfico.

Ya en el 2014, con la inauguración del auditorio del LUM, se desarrollan actividades de difusión cultural colocando públicamente el tema de la memoria nacional. Este mismo año se publicó el libro “Cada uno, un lugar de memoria” con los fundamentos conceptuales de sustento del LUM y los resultados de la consulta participativa realizada entre los años 2013 y 2014.

Por otro lado, lo comunicacional ha sido clave desde un inicio del proyecto, activando una página web que le ha dado visibilidad al LUM. Esto ha sido reforzado con presencia en los medios, más activamente en el año 2014, y actividades de enraizamiento, trabajándose la identidad visual mediante un logo y la elaboración de un brochure.

Siendo una de las intenciones iniciales incluir Yuyanapaq como muestra permanente del LUM, la preocupación de fondo era asegurar un espacio que la albergará para su exhibición permanente. Dado que se logró, mediante los términos de la renovación del convenio de cooperación interinstitucional suscrito entre la Defensoría del Pueblo y el Ministerio de Cultura, la permanencia de la muestra fotográfica como parte de la exhibición permanente del Museo de la Nación hasta el año 2026, Yuyanapaq, si bien constituyó un referente sustancial incorporado en los contenidos tratados en el LUM, -tal como se indica en la Actividad 2 del proyecto -, la exposición tal cual no fue incorporada en la implementación del espacio. Entre los contenidos y propuesta museográfica del LUM se incorporaron otros aspectos como el tratamiento de las causas de la violencia y otras expresiones fruto de los procesos de consulta realizados, que contribuyeran a la dignificación de las víctimas.

#### Actividad 2: Construcción y equipamiento del Lugar de la memoria.

Esta actividad concentró las acciones relativas a la construcción del LUM y su equipamiento para su funcionamiento regular.

En primer lugar, con base en el diseño arquitectónico seleccionado y con el expediente técnico aprobado, firmado el contrato con la empresa Altesa, y contando con todas las autorizaciones requeridas, se debió dar inicio a la obra. Sin embargo, deficiencias en el Expediente técnico especialmente en el estudio de suelos, evidenció la necesidad de cambios en la propuesta de construcción, trayendo un retraso aproximado de tres meses durante el año 2011. Esto impactó en el presupuesto elevándose los costos y el plazo de ejecución de la obra. Asimismo fue necesario modificar el trazo del canal de regadío

debajo del terreno del LUM, implicando la ejecución de otras obras y la inclusión de una partida no presupuestada.

Además de la paralización, la propia obra supuso mucho más tiempo e inversión por la calidad del suelo habiendo sido un relleno sanitario, trajo cambios en las fases constructivas iniciales y la calidad de los materiales requeridos. Si bien se había previsto una duración de poco más de dos años para todo el proyecto, de los cuales 8 meses iban destinados a la obra, esta se culminó completamente en julio de 2013, fecha establecida en la Revisión Sustantiva realizada en enero de 2012 al incorporar el aporte de la Delegación de la Unión Europea al proyecto (Revisión Sustantiva PRODOC, enero 2012).

Todo este proceso supuso la elaboración de 10 adendas al contrato original, además de la modificación del expediente técnico y la realización de 20 contratos complementarios (acabados de obra).

La obra fue entregada en casco en enero del año 2013, y en febrero se elaboró el acta de recepción con observaciones, debido a discrepancias en el monto de liquidación solicitado por la empresa. En este contexto, en junio de ese mismo año la empresa constructora solicitó el inicio del Arbitraje de conciencia Ad hoc, proceso que culminó el año 2015 favoreciendo al Ministerio de RREE y el LUM.

Culminada la obra principal, hubo de invertirse en la accesibilidad peatonal al LUM y la construcción de muros de suelos reforzados (contención de taludes) los que se culminaron el primer semestre del año 2014 (Tercera Verificación de viabilidad, diciembre 2014).

Por otro lado, la empresa supervisora contratada, Proyecta Ingenieros S.A.C., mostró deficiencias en el cumplimiento de su labor (Informe anual, 2011), suspendiéndose su contrato, por lo que esta también interpuso un Arbitraje que aún sigue en curso.

Durante la etapa de construcción, suspendida la participación de la empresa supervisora, se incorporó un equipo de especialistas a cargo de esta labor, que asumió también el encargo de coordinar todo lo referido al equipamiento y mantenimiento del espacio.

Todo el tema del equipamiento se culminó el año 2015 con 10 procesos de licitación realizados por el PNUD mediante una carta de acuerdo con el Centro de Servicios, y 19 procesos en manos del propio proyecto. Finalmente el 17 de diciembre de 2015 fue inaugurado el LUM.

Por otro lado, como parte de la estrategia de salida una vez culminado el proyecto, el Gobierno Alemán comprometió tres millones de euros por un plazo indeterminado posteriores a la inauguración del espacio asegurando los fondos para su funcionamiento. Asimismo, el Gobierno Peruano se comprometió a financiar el mantenimiento del LUM por un tiempo indeterminado así como al pago del impuesto general a las ventas (IGV) de los costos de construcción y otras cargas tributarias como contrapartida del proyecto (PNUD, 2012).

### Actividad 3: La propuesta de organización

Esta actividad implicaba dos acciones. Por un lado el diseño de la estructura y funcionamiento de una instancia de gestión del LUM; y por otro proponer políticas, programas y actividades para el funcionamiento público del LUM.

En el primer aspecto, en el último trimestre del año 2012, se trabajó una propuesta de patronato, presentando los estatutos correspondientes a la CAN para su evaluación. Con esta alternativa se proponía que el LUM no estuviera adscrita a un Ministerio sino que se incorporase de forma autónoma en el aparato del Estado y se asegurase el acceso a fondos privados y públicos para su funcionamiento. Esta propuesta fue aprobada por la CAN, al mismo tiempo que surge la posibilidad de transferir el proyecto del LUM a otra entidad del Estado,

El año 2014 se propone la transferencia del proyecto del Ministerio de Relaciones Exteriores al de Cultura, lo que se concreta en octubre de 2015 mediante Acta de transferencia. Queda así pendiente la constitución del Patronato.

Acompañando a la transferencia al MINCUL, se realizaron las gestiones necesarias para transferir los fondos y asegurar su funcionamiento.

Ya adscrito al MINCUL, se crea un Área orgánica inserta en el Viceministerio de Interculturalidad, designándose un funcionario del mismo con director del LUM, todo lo cual entra funciones con la inauguración del Lugar.

#### Actividad 4: Apoyo a la gestión del proyecto.

Esta actividad debía integrar acciones de apoyo en términos de soporte administrativo a la CAN, de asesoría para la comunicación el dialogo con sociedad civil, y de control.

En el marco de las acciones de control, a lo largo del proyecto se han realizado auditorías anuales reportando siempre una adecuada gestión financiera y del gasto. Asimismo se han realizado visitas de monitoreo por parte de la UE, y visitas de verificación y control por parte del Ministerio de RREE.

En la línea del fortalecimiento del proceso de comunicación y dialogo abierto con diversos sectores sociales, se realizó el año 2014 un estudio explorando las percepciones en los actores de la comunidad educativa respecto al LUM. A partir de los resultados de dicho estudio, se preparó una estrategia comunicacional de difusión de las actividades del proyecto, reforzando el posicionamiento del mismo.

Las actividades de dialogo y consulta sobre el guion museográfico realizadas entre los años 2013 y 2015 también se incluyen en esta línea de trabajo del proyecto, y cuyos resultados contribuyeron a la definición de los contenidos ya referidos en la actividad 1..

## IV. Análisis de resultados y factores de desarrollo

El análisis de los cuatro criterios establecidos se ha llevado a cabo a partir de la recopilación de información, tanto secundaria como primaria, la que ha aportado con evidencias para la comprensión de los factores que han contribuido a los resultados obtenidos.

### 4.1. Pertinencia

El proyecto proponía desde su formulación inicial, el apoyo en la ejecución y acompañamiento del trabajo de la Comisión de Alto Nivel (CAN), para la constitución de un espacio dedicado a la rememoración del periodo del periodo de violencia interno entre los años 1980 y 2000, de reconocimiento y dignificación de las víctimas, de sensibilización de la sociedad sobre los efectos de la violencia, y de reflexión sobre dicho periodo y su inserción en la historia contemporánea del país (PNUD Perú, 2009); en síntesis, “un espacio vivo de memoria” (PNUD Perú, 2009, pág. 4) en el marco de un enfoque de justicia transicional.

En esta perspectiva, el Marco de Resultados y Recursos del PRODOC, enuncia como única línea de base la inexistencia de un espacio de memoria de alcance nacional. La indagación no ha revelado la realización de algún proceso de levantamiento de información orientada a una medición inicial de partida con la cual contrastar los resultados obtenidos, en particular respecto de la perspectiva de la concepción y características del LUM en sus contenidos y funcionamiento.

Sin embargo durante el proceso de evaluación se ha identificado la existencia de una demanda, enarbolada en particular por los familiares de las víctimas, para la creación de un espacio de memoria; los testimonios de las organizaciones contactadas dan cuenta de una fuerte necesidad de reconocimiento de sus víctimas, y de recordación para que no se repita.

*Quando uno exige un espacio como este no tiene muy claro cómo va a ser, o sea, no nos imaginamos físicamente cómo lo esperamos, porque eso tal vez es algo que se construye en el proceso, pero sí la claridad de la necesidad de un lugar de memoria.*

*Toda esta exigencia de la construcción de un lugar de la memoria es también exigencia de los propios familiares. Nosotros como familiares de Cantuta lo hemos enarbolado tal vez desde fines de los '90 de manera paralela con la construcción de la Comisión de la Verdad y Reconciliación.*

*Queríamos por supuesto cualquier espacio, que no se llame LUM, que se llame como fuera, pero que sea un espacio donde de una vez por todas, con respeto, con tolerancia, con todo lo que pueda ser, se converse del tema y se logre visibilizar qué rayos pasó, por qué nos comportamos así (...) qué hemos aprendido de eso.*

*Hemos estado exigiendo que halla, no uno, los que fuesen necesario lugares de memoria, justamente por la necesidad que hay de recordar, de informar, de dimensionar lo que aquí se ha vivido, lo que ha ocurrido. Pero además también porque en términos justamente de justicia, los logros son muy pocos, entonces hacer memoria es una manera de lograr justicia.*

*Testimonios Organizaciones de víctimas*

En ese sentido, dado que no se cuenta con una medición “cero” de la demanda, no se puede afirmar que se ha identificado de forma suficiente la problemática de partida; sin embargo la evidencia recogida da cuenta de la existencia de la misma.

Es importante recordar que la CAN planteaba que el proyecto de constitución de un espacio de memoria fuese algo más que la creación de un espacio físico, que era necesario sobre la base de este proyecto, constituir una institucionalidad de memoria, es decir, un conjunto de compromisos, acciones, planes de trabajo, iniciativas y redes de interacción, involucrando tanto al Estado como a la sociedad civil. Siendo así, el espacio de memoria, el LUM, debía ser visto como un centro operativo – exposición, archivo, investigación y actividades públicas – a partir del cual organizar una política pública nacional de memoria. En ese sentido se encuentran las acciones de consulta y validación de los contenidos, así como la elaboración y diseminación de los fundamentos conceptuales, ejecutando acciones de difusión, de debate y dialogo con sectores de la sociedad civil y entidades del Estado, las Fuerzas Armadas y Policiales, involucrándoles en el proceso de definición de contenidos, arribando a una propuesta plural. También las acciones de las Actividades 1 y 2 que derivan en el LUM construido, equipado y en funcionamiento. De esta forma es posible indicar que el modelo de intervención ha contribuido al logro del objetivo propuesto.

Resulta importante el afronte y resolución oportuna de las dificultades presentadas en la ejecución del proyecto, en particular en la Actividad 2 como ya se ha referido antes. Deficiencias en el Expediente técnico y sus consecuencias, fueron atendidas hasta la resolución de las mismas, sin detener la ejecución del proyecto. Condiciones externas que debieron preverse como los cambios de gestión a nivel local y nacional, que demoraron en su momento la ejecución de algunas acciones, pudieron resolverse culminando todos los trámites necesarios. Frente a estas circunstancias, el proyecto ha propuesto alternativas con las que las ha enfrentado, como la reformulación del diseño de los elementos estructurales del proyecto, las solicitudes de asignación de recursos adicionales, el cambio en la supervisión de obra, entre otros. Todo esto sin alterar el enfoque técnico y la lógica de intervención, la que se ha sostenido a lo largo del proyecto. En ese sentido la validez técnica de la propuesta se ha sostenido ante los contextos cambiantes.

Para los cooperantes con los que se ha podido dialogar, el LUM hace parte de un esfuerzo institucional por apoyar iniciativas nacionales en la línea de la justicia transicional, la gobernabilidad, la democracia y la paz, y en ese sentido el objetivo del proyecto responde completamente a la problemática identificada por ellos.

*Compromiso del PNUD con la justicia transicional en todos los escenarios principalmente en América Latina, en Centroamérica, y en el caso peruano desde la Comisión de la Verdad, pasando por la CMAN, el Consejo de Reparaciones, etc. Era como un paso más en un Programa. Por otro lado había un compromiso con los donantes tanto con Alemania como la Unión Europea, que son socios del PNUD para implementación de diversos proyectos, y que en el pasado lo habían sido también para temas relacionados.*

*Esta es la cereza de un pastel diríamos, o el último eslabón de una cadena de proyectos, y esta cadena de proyectos es la de todos los proyectos de la Comisión de la Verdad y Reconciliación, que al final, este es como un eslabón que cierra todo ese proceso.*

*Entrevistas PNUD*

*Para nosotros el tema de post-conflicto, memoria, justicia y reparación siempre ha sido importante de nuestra cooperación, tanto con el Estado, apoyamos en su época en la*

*CVR, y después también hemos trabajado a través de sociedad civil todo lo que son proyectos de construcción de memoria.* *Entrevista UE*

Con relación a la formulación del proyecto, debe recordarse la estructura propuesta de Objetivos, Producto/Resultado y Actividades, metas e indicadores. Al respecto ha de insistirse en señalar la falta de precisión en cinco de los siete indicadores propuestos usando enunciados que no caracterizan o cualifican el indicador para poder medir su cumplimiento. Se habla por ejemplo de “avance”, o de “desarrollo de propuestas” lo que no delimita cuánto o cómo poder medir su logro.

Si se observa la formulación de las actividades, puede verse que se atiende los aspectos claves en los que se descompone el Producto/Resultado propuesto, en términos del diseño, la organización e implementación del LUM. En ese sentido las actividades se correlacionan directamente con el Producto/Resultado dando cuenta de una coherencia interna en su formulación.

En conclusión, pese a encontrarse algunos vacíos en la formulación lógica del proyecto y haberse identificado factores externos que pudieron poner en riesgo la consecución del Producto/Resultado y los Objetivos, es la validez técnica del proyecto, su coherencia interna y la atención a una problemática existente - aunque no suficientemente identificada -, las que permiten dar cuenta de la pertinencia en la intervención del proyecto.

#### **4.2. Eficiencia**

De acuerdo al análisis de las fuentes documentales como por la información brindada por los distintos actores involucrados en la intervención y que fueron consultados en el proceso de evaluación, se puede decir que el proyecto ha demostrado eficiencia en el manejo de los recursos disponibles, habiendo alcanzado los resultados previstos.

##### **a) Gestión de los recursos financieros**

Con relación a los recursos financieros, de acuerdo a lo propuesto (Actividad 1), la recaudación de fondos tuvo una respuesta positiva de los donantes, habiendo contado con la ampliación de su contribución por parte del Gobierno Alemán, con el aporte de la UE y del Reino de Suecia, además del aporte de PNUD para la Asistencia Preparatoria y el apoyo al equipo técnico del proyecto, y por otro lado la contribución del Ministerio de Relaciones Exteriores como contraparte nacional.

En cuanto al gasto, de acuerdo a la información recabada para este proceso de evaluación, durante el año 2012 se ejecutó el mayor gasto equivalente a 5, 376,887.90 USD de un total de 12, 789,271.73 USD a diciembre de 2015. Si se considera que del 2011 al 2013 el presupuesto se concentró en la construcción, contando la realización de los trámites administrativos y la elaboración del expediente técnico hasta el levantamiento y finalización de la obra, se justifica que el gasto de esos años haya sido mayor, como se muestra en el Gráfico 4.

Gráfico 4 Distribución del gasto según los años

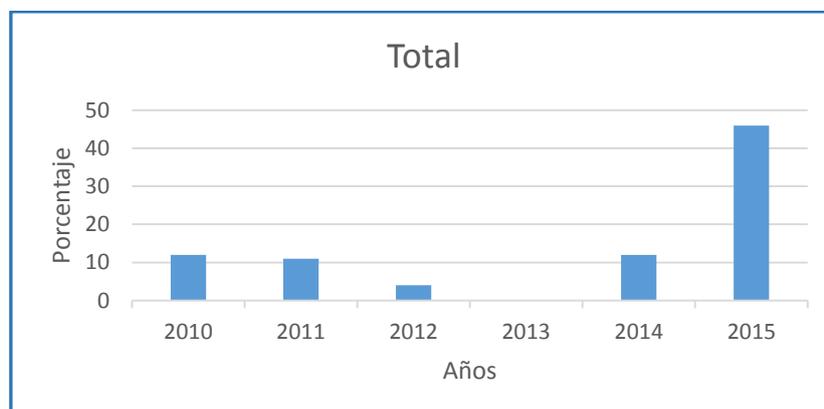


Fuente: Elaboración propia

En todos los casos, de acuerdo a los reportes anuales y las auditorías realizadas, los gastos realizados han estado relacionadas directamente con las actividades programadas, habiéndose realizado las contrataciones de servicios y personal especializado pertinente a las acciones ejecutadas.

De acuerdo a las auditorías efectuadas, la variación entre el presupuesto y la ejecución del gasto evidencia un máximo de 12% (saldo a favor). Sólo el año 2015 se presentó una variación de 46% explicada por el retiro de la Directora que produjo un mayor saldo favorable, de acuerdo a lo indicado en la auditoría de ese año.

Gráfico 5 Porcentaje de variación anual [Presupuestado-Ejecutado]



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de las cinco auditorías anuales realizadas a lo largo del proyecto indican que ha habido un adecuado manejo de los recursos, de conformidad con los principios y prácticas contables aprobados por el PNUD, de acuerdo a los presupuestos aprobados cada año que han sido utilizados para los propósitos establecidos en el proyecto y siguiendo las políticas, los procedimientos y regulaciones aprobados por el PNUD (Manual de Gestión de Proyectos), y contando con la documentación de sustento apropiada.

*En nuestra opinión, el informe combinado de ejecución (CDR) que totaliza US\$1,898,975 y el Informe de situación de Caja cuyo saldo es de S/.34,381 presentan razonablemente, en todos sus aspectos de importancia, los gastos ejecutados en el Proyecto No 58996 Apoyo a la Comisión de alto nivel para la gestión e implementación del proyecto “Museo de la memoria”, por el año terminado el 31 de diciembre de 2011, de conformidad los requisitos contables del PNUD y los principios y prácticas contables descritos en la nota 2.*

*Informe de auditoría 2011, Ramírez Enríquez y Asociados*

*El Informe Combinado de Ejecución - CDR - presenta razonablemente en todos sus aspectos de importancia los gastos incurridos por el Proyecto Apoyo a la Comisión de Alto Nivel para la Gestión e Implementación del Lugar de la Memoria – Award 58996 – Project ID 73522, que ascienden a US \$995,186, por el año terminado el 31 de diciembre del 2014, de conformidad con los principios y prácticas contables aprobados por el PNUD y descritos en la Nota 2 y han sido (i) ejecutados de conformidad con el presupuesto aprobado; (ii) utilizados para los propósitos aprobados por el proyecto; (iii) incurridos de conformidad con las políticas, procedimientos y regulaciones relevantes aprobadas por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD – y (iv) sustentados con documentación apropiada. En conclusión se ha contado con el presupuesto suficiente y se ha ejecutado de forma eficiente en la implementación del proyecto para el logro de los objetivos.*

*Informe de auditoría 2014, Moore Stephens*

Por otro lado se han ejecutado todas las actividades planificadas aplicando los recursos presupuestados. Si bien, como ya se ha señalado en la descripción del proyecto, han sido necesarias varias revisiones generales y verificaciones de viabilidad para el ajuste de los recursos a fin de ejecutar lo previsto, en todos los casos se ha logrado cubrir el presupuesto el cual ha sido aplicado estrictamente en las actividades previstas, cumpliendo con todas ellas. En ese sentido, con base en las evidencias, puede establecerse que se ha logrado contar con el presupuesto suficiente y ejecutado de forma eficiente en la implementación del proyecto.

#### b) Gestión de los recursos humanos

El asunto de los recursos humanos, revisados los Términos de Referencia para el puesto de Director/a Técnico/a del proyecto, se aprecia un peso grande puesto en la dimensión de gestión, tanto de recursos financieros como humanos. Considerando el manejo del PIP en coordinación con la Unidad Ejecutora, se precisa como parte del perfil requerido la experiencia en proyectos SNIP y la formación en gestión pública, a la par de experiencia deseable en implementación museográfica. Se establecen estas precisiones, dado que en la práctica los perfiles de quienes asumieron esta responsabilidad fueron diversos, procedentes de diferentes disciplinas, con más o menos experiencia en gestión pública y en gestión de proyectos.

Cuadro 7 Perfil profesional de Directores/as Técnicos/as

Director/a Técnico/a entrevistado/a	Perfil profesional
1	Gestión pública
2	Abogado, en sector público
3	Antropóloga
4	Gestión de museos

En el caso de la Administración que debía asumir la responsabilidad de la gestión de los recursos y la rendición financiera no siempre pudo hacerlo eficientemente contando entonces con el apoyo de PNUD.

*Entró un nuevo equipo, entonces allí digamos, hubo un tema por gente nueva y de pronto, los procedimientos que aplicamos nosotros no son siempre de conocimiento de todos. Tomar conocimiento, el adecuarse a las normas, tomó su tiempo y eso de repente provocó un desfase en la parte de los controles que llevaba el propio proyecto. Finanzas y el equipo acá, siempre le tuvimos que dar el respaldo al proyecto en ese sentido. Te pedían veinte veces la información, bueno veinte veces 'sentémonos, veamos donde, que es lo que no se entiende'.*

*Entrevista Finanzas PNUD*

Pese a los diversos perfiles y la alternancia en la composición del equipo, los informes de auditoría, los informes anuales de ejecución, y los testimonios, permiten establecer que el desarrollo del proyecto y el alineamiento de sus objetivos y el cumplimiento de los productos no se vieron afectados, cumpliendo con todos ellos, incluida la rendición de cuentas (donantes y Estado).

Como equipo complementario, durante la construcción del espacio, entre mayo de 2012 y junio de 2014, se contó con un Jefe de Supervisión de Obra, y entre setiembre de 2014 y todo el año 2015, se integraron de forma más sostenida una responsable de la museografía y otra de comunicaciones, que hoy permanecen en el LUM.

En ese sentido, dependiendo de la etapa de desarrollo del proyecto y por ende, de los requerimientos de personal para atender cada etapa, se ha contado con las personas colaboradoras necesarias.

*La Dirección Nacional del Proyecto ha cumplido adecuadamente con los lineamientos fijados en el Manual de Gestión de Proyectos en cuanto a la contratación, administración y pago del personal contratado para el proyecto, incluyendo la contratación, administración y pago de los servicios contratados a consultores nacionales.*

*Los contratos de los consultores que prestan servicios en el proyecto se encuentran debidamente suscritos, cuentan con términos de referencia y las solicitudes de contratación han sido aprobadas por la Dirección Nacional del Proyecto.*

*Informe de auditoría 2013, Moore Stephens*

*La segunda necesidad fue la conformación de un equipo curatorial que se encargue de apoyar el desarrollo y organización de la implementación del proyecto museográfico de acuerdo al guion y contenido museográfico establecido y como consecuencia de los resultados del proceso participativo y de los grupos focales. (...) Además se contrató a investigadores para que se inicie la identificación y adecuada reseña de las piezas que contendrá la muestra permanente, que se implementará en base al guion replanteado.*

*Informe anual 2014, Proyecto LUM*

Puede concluirse que se ha cumplido con todas las acciones y productos comprometidos, con base en un equipo central y colaboradores o equipos complementarios. El equipo central ha tenido una alta rotación y variaciones de perfil profesional, pese a lo cual supo sacar adelante los procesos y cumplir con lo planificado.

Según lo recogido en terreno, la Dirección Nacional ha sido un eslabón importante, liderando el proyecto, conduciendo los procesos para el logro de los productos comprometidos. A esto se ha sumado el alto compromiso del equipo técnico con el

objetivo del proyecto, y una alta cuota de creatividad para resolver los problemas enfrentados en diferentes momentos de su ejecución.

*En relaciones interpersonales dentro del equipo, no miento al decir que todo fue muy bueno entre nosotros. Ella [la directora nacional] tenía muy claro hacia dónde íbamos, tenía las reuniones de protocolo, manejábamos el mismo discurso, y en los detalles operativos, en los detalles de administración no había necesidad de que me dijera las cosas.*

*Ex director técnico, Proyecto LUM*

#### c) Gestión del tiempo

Durante el primer año y medio se desarrollaron las acciones de la Actividad 1 incluidas las dos licitaciones referidas a la obra: la construcción y la supervisión de la misma.

Como ya se ha indicado, la etapa de construcción tuvo problemas por lo que prácticamente la construcción se realizó durante el año 2012 hasta mediados del año 2013 incluyendo acabados de obra.

Luego de culminada la obra, desde el segundo semestre del 2013, durante el 2014 y 2015 se intensificó la labor de definición del guion museográfico, de consulta y validación con sociedad civil. También se trabajó en torno al equipamiento del LUM para su inauguración y puesta en funcionamiento, así como se culminó la propuesta de organización y de la figura legal de respaldo al funcionamiento del LUM (patronato) de forma más autónoma.

Se ha identificado también que la responsabilidad del proyecto del Ministerio de Relaciones Exteriores al Ministerio de Cultura, demoró hasta la firma del acta de transferencia, retrasándose también la transferencia de los recursos financieros (se transfirieron los fondos en diciembre 2014, contando con ellos recién para la ejecución de las actividades del año 2015).

En ese sentido, puede decirse que, pese a haberse cumplido con los productos comprometidos y ejecutado las actividades establecidas en el proyecto, la gestión del tiempo no ha sido la adecuada, siendo interferida por diversas circunstancias no anticipadas, afectando negativamente la distribución del mismo.

#### d) Gestión de la comunicación y la integración

La comunicación entre los actores centrales al proyecto, CAN, equipo técnico, contraparte nacional y PNUD, ha incluido espacios de coordinación y seguimiento.

La CAN ha sostenido una comunicación constante con el equipo, en particular con la Dirección Nacional y Técnica para la revisión y aprobación de los productos y el cumplimiento de lo planificado, siendo consultada en todo momento para la toma de decisiones importantes sobre el LUM, como por ejemplo con relación a los contenidos, guiones, variaciones presupuestales, etc. Además ha procurado involucrarse en el devenir del proyecto apoyando sus acciones.

*Siempre hubo un dialogo interesante con los comisionados, incluso era la ocasión en que nosotros podíamos informar.*

*Ex director técnico, Proyecto LUM*

*Se ganó porque hemos estado encima de la posición arbitral para decirles a ver actúen con diligencia, actúen con propiedad, actúen objetivamente, porque esto que está*

*pasando es un escándalo, y el comité arbitral falló a nuestro favor no por casualidad, no porque hayamos hecho alguna gestión irregular, sino porque con transparencia les hemos planteado como eran las cosas.*

*Quien tomaba las decisiones de los contenidos, del guion museográfico, de lo que se ve, fue la Comisión, eso fue en todo momento así, fue un involucramiento serio ir a reuniones en distintos lugares del país. Nada era una cosa manejada a distancia.*

*Presidente de la CAN*

En el caso del PNUD, se ha identificado la existencia de un sistema de monitoreo del marco de resultados y recursos del proyecto basado en reportes semestrales y anuales de ejecución del proyecto, y el ingreso de información administrativo-financiera en el sistema Atlas. Sin embargo desde el Programa de Gobernabilidad Democrática se ha acompañado los procesos impulsados, a través de un seguimiento constante que le ha permitido estar siempre informado del desarrollo del proyecto.

En términos administrativos, como ya se ha señalado, la oficina de finanzas del PNUD ha intervenido apoyando y asesorando al equipo para la correcta ejecución de los procedimientos administrativos siguiendo los procedimientos de gestión definidos por el PNUD.

Con relación al Ministerio de RREE que se constituyó en la contraparte nacional en la mayor parte de la vida del proyecto, a través de la documentación y de los testimonios recabados, se mantuvo una relación centrada básicamente en los temas administrativo-financieros. Se recoge que se ha carecido de “puntos focales” de referencia para la interlocución rápida y oportuna en la gestión del proyecto al interior del Ministerio de Relaciones Exteriores, lo que dificultó muchas veces las coordinaciones con la celeridad requerida.

En el tema del arbitraje por ejemplo, se hizo evidente la poca claridad respecto a la integración del proyecto en RREE. Dada la necesidad de pago de los árbitros, RREE entiende que este es un asunto del proyecto que este debe asumir, pero correspondía que financieramente lo asumiera RREE en razón de que el presupuesto del proyecto no contemplaba tales gastos y en tanto era parte de dicho sector. Esta falta de claridad es resumida en el siguiente testimonio.

*Yo no estuve desde el comienzo en el proyecto, pero quizás el problema venga de atrás. Quizás las reglas no estuvieron claras, no estaban formalizados los protocolos de coordinación entre Cancillería y el proyecto, quién era responsable de qué, quién era de repente un punto focal en Cancillería que involucrara más al sector con el proyecto, eso venía de atrás.*

*En términos de planeamiento siempre había dos personas que básicamente contactaban con Roxana [administración] Pero si me preguntaras que había la designación de alguien que estuviera pendiente del proyecto de manera colaborativa y también de intercambio de información fluida, yo no lo encontré, eso no había. Había varias personas con las que consultar, pero no había alguien que estuviera como yo, abocado totalmente al proyecto, esperando absolver cualquier consulta o sabiendo que se la podía pedir.*

*Ex director técnico, Proyecto LUM*

Con relación a los cooperantes, estos se han mantenido informados del devenir del proyecto a través del PNUD y en coordinaciones directas de la Dirección del proyecto, sosteniéndose reuniones periódicas, que se hicieron más intensas en los momentos de mayores dificultades. Los donantes han recibido de la Dirección Nacional como del

PNUD la información pertinente que les ha permitido estar al tanto de lo que acontecía y valorar el progreso en el desarrollo del proyecto.

*Hemos tenido reuniones por épocas mensuales, cuando había crisis digamos, cuando habían muchas cosas que sucedían junto con los otros donantes, nuestro seguimiento ha sido más a que PNUD nos informe de los avances, de los problemas, etc.*

*Entrevista UE*

Por otro lado, como ya se ha señalado en acápite anteriores, el involucramiento de la sociedad civil, tal como lo establecía el proyecto, ha sido intenso y altamente efectivo, procurándose mecanismos de consulta y de aporte para la consolidación de los contenidos, la narrativa y la elaboración museográfica plasmada en la exposición permanente.

En síntesis puede indicarse que los niveles de coordinación han sido en general bastante fluidos y han funcionado permitiendo el involucramiento de los actores claves del proyecto. Salvo el caso con Relaciones Exteriores, con el cual no se ha conseguido establecer vínculos sostenidos de coordinación y resolución de contingencias.

#### e) Gestión de la calidad de la intervención

Para valorar la gestión de la calidad de la intervención, se debe considerar si los recursos empleados fueron adecuados y suficientes, y por otro lado, si hubo una gestión eficiente de la transformación de estos recursos en los resultados.

Respecto a la adecuación y suficiencia de los recursos empleados, se puede decir que desde un inicio del proyecto, la recaudación de fondos fue una tarea central para la CAN y el equipo técnico. Los dos primeros años se lograron recaudar fondos suficientes para el presupuesto inicialmente planteado. Sin embargo, como ya se explicado en los acápite anteriores, se detectan algunas limitaciones en la gestión de los recursos:

- los requerimientos de la construcción demandaron recursos que no habían sido previstos;
- el PIP aprobado para la implementación del proyecto no contemplaba la museografía del Lugar, lo que obligó a llevar a cabo una solicitud de fondos adicionales mediante una tercera verificación de viabilidad el año 2014;
- no se había previsto los posibles riesgos de aprobaciones en las entidades respectivas ni establecido un cronograma en tiempos reales de ejecución de los procesos de adquisición que se debían realizar (Reporte anual LUM, 2012);
- hubo retraso en la ejecución de la obra que afectó el plazo y el financiamiento de la misma;
- la rotación en el equipo, en particular en la dirección técnica, que no estaba prevista y que conllevó a diversos perfiles profesionales en el puesto

Todas estas han sido condiciones adversas al normal desenvolvimiento del proyecto; en ese sentido, reconociendo el cumplimiento de lo propuesto, debe indicarse que a lo largo del proyecto, este no ha contado siempre con recursos requeridos, en la cantidad y calidad requeridos.

Por otro lado, con relación a la transformación eficiente de los recursos disponibles en los productos comprometidos y los resultados esperados, se puede decir que el balance es positivo, habiendo hecho entrega de un LUM diseñado, organizado e implementado en los términos establecidos en el documento del proyecto.

Cabe acá destacar la inauguración y funcionamiento del Auditorio (junio 2014) un año antes de la entrega del LUM<sup>5</sup>, pues permitió la utilización de este recurso a favor del propio proyecto, evitando por un lado su deterioro y ahorrando en ese sentido gasto al proyecto, y por otro lado, las actividades en él desarrolladas, contribuyeron al enraizamiento del LUM en la escena cultural, social y política, a su permanencia en la agenda pública y a su posicionamiento en la opinión pública.

Asimismo este hecho evidencio la necesidad de incluir el mantenimiento de las instalaciones y de los equipos ya instalados, los que por desuso hubiesen sufrido mayores daños.

Otro aspecto importante en la transformación de los recursos en resultados, fue el tratamiento de los derechos humanos y la inclusión del enfoque de género expresados en los Lineamientos del LUM (2012) como en los fundamentos conceptuales plasmados en la publicación “Cada uno, un lugar de memoria” (octubre 2014) que diera a conocer el sentido de un lugar de memoria en el país, el proceso participativo sobre el guion museográfico y la fundamentación conceptual. Es importante y pone en valor la participación de la mujer, su inclusión en el tratamiento del periodo de violencia vivido como víctimas directas de violaciones de derechos así como sobrevivientes y parte importante del proceso de verdad y justicia.

*La curaduría tendrá como eje central el tema de la ciudadanía y la democracia. Presentará el surgimiento de la violencia como un atentado contra la democracia, y la construcción de la democracia como la superación de la violencia. La curaduría vinculará este eje con el tema de la mujer como la figura que condensa el reto que ha supuesto, durante estos años y hasta el día de hoy, adquirir una ciudadanía plena en el país.*

Guion museográfico de la muestra permanente, pág. 2

*Otro tema del guion que se ha discutido es que aparezca el tema de las mujeres violadas, las que han muerto; no estaba el tema de las esterilizaciones forzadas, logré que esté la foto, que se incluya.*

*Integrante CAN*

Los fundamentos conceptuales expresan claramente la centralidad de las víctimas en la recuperación de la memoria y en la necesidad de su dignificación; proponen que el LUM es un “*espacio vivo, para el recogimiento, la reflexión y el análisis que contribuya a la formación de una ciudadanía que respete los derechos humanos y cuestione la persistencia de la exclusión, la discriminación y la intolerancia en nuestra sociedad*” (LUM, 2014, pág. 8).

Así, se puede concluir, que se observa un balance positivo en términos de la gestión de la calidad de la intervención, demostrando un eficiente uso de los recursos disponibles, la gestión de los recursos requeridos, y una gestión apropiada de estos para el logro de productos y resultados, habiendo un balance positivo en la relación costo-efectividad. Por las evidencias documentales y testimoniales, la construcción constituye la dimensión más costosa en términos de recursos financieros, materiales y humanos; en tanto se puede proponer que el desarrollo de los contenidos con el involucramiento de actores de la sociedad civil y del Estado, es la más rentable en términos de los

---

<sup>5</sup> Este uso no estaba contemplado en el proyecto debido a precisamente a esta condición debiendo oficialmente esperar a la culminación del proyecto para su puesta en funcionamiento, lo que hubiese demandado gasto en mantenimiento o sufrido deterioro por desuso.

resultados obtenidos en el tiempo utilizado, asegurando el desarrollo de los contenidos según lo propuesto en el proyecto.

En líneas generales se establece que ha habido una gestión eficiente de los recursos disponibles para la realización del proyecto.

### 4.3. Eficacia

Para el análisis del criterio de eficacia del proyecto, se considera el análisis del Marco de Resultados, que comprende el logro de los Objetivos, la consecución del Producto/Resultado, y el cumplimiento de los indicadores establecidos.

Debe señalarse, que en los Lineamientos del LUM, la CAN definió la visión del LUM, como un espacio que debía *albergar la historia de lo sucedido en el período de violencia iniciado en 1980 a partir de la irrupción del terrorismo*, pero a la vez debía constituirse en un espacio de *recogimiento, reflexión y análisis de lo que somos y de nuestra historia, particularmente la exclusión, la intolerancia, la débil presencia del Estado hasta la incapacidad de las instituciones de prever y responder al terrorismo respetando los cauces democráticos*. En ese sentido, el LUM debía *convocar a todos, especialmente a los jóvenes que no vivieron el período de violencia de 1980 al 2000* y que carecen de la información necesaria para *repudiar con fundamento la acción terrorista y su ideología fanática, totalitaria y violentista y sus consecuencias morales, institucionales y materiales*, afirmándose en la necesidad de que *no se repita un proceso semejante*. Para ello, consideró – la CAN - que era necesario que el LUM fuera *un espacio vivo para tratar y enfrentar los problemas mencionados y promover los valores de la tolerancia, la democracia y el respeto de los derechos humanos tomando en cuenta la experiencia del Acuerdo Nacional* (Comisión de Alto Nivel, 2012). Bajo estos lineamientos (LUM, 2012) se desarrollaron los contenidos y el guion museográfico que los plasma y se diseñaron las exposiciones presentadas en el LUM.

Estos lineamientos conectan con los Objetivos del proyecto y la consecución del Producto/Resultado previsto, cuyo logro estaba sujeto a los indicadores establecidos. Debe recordarse que ya se ha señalado antes (4.1. de este informe), que la formulación de los indicadores muestran imprecisiones que le restan calidad técnica, por tanto, para la evaluación de la eficacia se les ha tomado como indicativos de lo que se buscaba alcanzar, buscando sustento en la consecución de los productos para la medición del logro de los resultados, y acudiendo al análisis realizado de los otros criterios para su explicación.

En ese sentido debe indicarse que de acuerdo a la evidencia encontrada a nivel de la Eficiencia y la Pertinencia, la ejecución del proyecto ha permitido alcanzar los productos propuestos, realizar las actividades planificadas y atender la problemática existente que da sentido a la intervención. Respecto del Producto/Resultado definido en el proyecto y de sus indicadores, se ha encontrado que se ha cumplido en la mayoría de ellos al 100%; en dos de los siete indicadores, el nivel de logro es un poco menor y dejan algunas tareas pendientes. El cuadro siguiente detalla la Matriz de progreso en el logro del Resultado, que ha sido elaborada considerando lo consignado en el Marco de Resultados y Recursos que aparece en la Revisión Sustantiva del PRODOC.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Elaborada en enero de 2012 identificando el aporte específico de la UE, las actividades y componentes atendidos por dicho aporte.

Cuadro 8 Matriz de Progreso del Producto/Resultado

Resultado	Meta	Línea de Base	Indicador	Avance logrado <sup>7</sup>	Valoración del logro conseguido <sup>8</sup>	Justificación de la valoración
<b><i>El Lugar de la Memoria ha sido diseñado, organizado e implementado en coordinación con las entidades del Gobierno del Perú y otras entidades cooperantes.</i></b>	Construcción, equipamiento e inauguración de un espacio de memoria, dignificación, pedagogía e investigación sobre el periodo de violencia interno, sus causas y las condiciones para que no se repita con el fin de promover el proceso de consolidación de una cultura de paz en el Perú.	No existe en el país un espacio de alcance nacional como propuesto	Un plan de los contenidos de los espacios del lugar de la memoria		<b>AS</b>	A lo largo del proyecto se ha trabajado suficiente y recurrentemente en los contenidos a abordar en los espacios del LUM, definiendo sus lineamientos (2012), la narrativa, el diseño museográfico y el guion museográfico. Este resultado se asocia a un proceso de participación de la sociedad civil sumamente fructífero, que ha permitido la recuperación de una memoria plural e inclusiva.
		La memoria colectiva es reconocida como herramienta para la educación en derechos humanos, contribuyendo a un futuro más democrático, justo y pacífico. Dadas las décadas violentas que ha vivido el Perú, hace falta un espacio de memoria y reflexión	Avance en la elaboración y firma de los documentos requisitos previos a la construcción			Por otro lado, pese a las deficiencias identificadas en la elaboración de documentos técnicos fundamentales, que conllevaron a la ampliación del plazo de ejecución de la construcción, estas se subsanaron y finalmente la
		Mediante R.S. 059-2009-PCM y sus				

<sup>7</sup> De acuerdo a los TdR de la presente evaluación, se aplica el código de colores: verde para “logrado”, amarillo para “en camino de lograrse”, y rojo para “no lleva camino de lograrse”.

<sup>8</sup> De igual forma, en los TdR se establece el uso de la escala de valoración del progreso en el logro de resultados con sus 6 puntos: (AS) Altamente Satisfactorio, (S) Satisfactorio, (MS) Medianamente Satisfactorio, (MI) Medianamente Insatisfactorio, (I) Insatisfactorio, (AI) Altamente Insatisfactorio, a aplicar según corresponda.

		<p>modificatorias, se crea la Comisión de Alto Nivel con el objetivo de coordinar y de promover el diseño, organización e implementación del Proyecto “Lugar de la Memoria”, espacio dedicado a la dignificación de la vida y la integridad humana</p>	<p>Avance en la construcción de la obra</p>			<p>obra se concluyó y entrego en sus cinco componentes. Aunque no se completó la implementación de algunas áreas previstas en los componentes 1 y 3 de la obra (librería, cafetería, biblioteca y segunda sección de oficinas administrativas), se ha equipado los espacios principales del LUM destinados a las exposiciones permanentes (con tres niveles y más de 2,320m<sup>2</sup>, con capacidad para 662 visitantes) y temporales (cuatro espacios de exposición, paredes y rampa), el auditorio, y la explanada de conmemoración.</p>
			<p>Avance en el equipamiento de los distintos espacios que conforman el lugar de la memoria</p>			<p>Se identifica como una limitación el que pese a contarse con una propuesta elaborada y aprobada por la CAN para la personería jurídica más apropiada al LUM – Patronato - , esta no se ha aplicado. Esta propuesta le daría un mayor respaldo para su sostenibilidad en el tiempo y su incorporación de forma</p>

			Un reglamento de organización y gestión del Lugar de la Memoria		<p>permanente al aparato del Estado, haciéndolo susceptible de recibir aportes de la cooperación internacional, de donaciones privadas y de presupuesto del tesoro público.</p> <p>Representando un tema controversial, se ha sabido dialogar con diversos actores involucrados, incluso con discursos contrapuestos, facilitando un proceso de diálogo y reconciliación. Los 16 talleres con actores de la sociedad civil y del Estado fue sistematizado y presentado en el libro "Cada uno, un lugar de memoria" y contribuyeron a la construcción de los fundamentos conceptuales del LUM (2013-2014). A esto se sumaron seis reuniones de devolución.</p> <p>Luego, 10 grupos focales permitieron conocer las percepciones de los actores de la comunidad educativa, lo que ayudó a pensar en una estrategia de visibilidad, comunicaciones y posicionamiento (2014).</p> <p>Posteriormente, con el guion museográfico final culminado se sostuvieron reuniones de presentación con actores de sociedad civil e instituciones del Estado (2015).</p> <p>Este ha sido un proceso extenso y rico que ha permitido</p>
			Desarrollo de propuestas para la operación de los espacios del Lugar de la Memoria		

			<p>Estrategias de comunicación diseñadas, diálogos públicos realizados, propuestas recibidas de sociedad civil</p>		<p>enraizar el proyecto y legitimarlo con sectores de la sociedad directamente implicados en los hechos de violencia vividos, y por tanto, destinatarios del LUM.</p> <p>Destacan junto al proceso de involucramiento de la sociedad civil, las estrategias de enraizamiento y difusión desplegadas. Se ha hecho uso de redes sociales, de trabajo de forma descentralizada, desarrollando actividades de diálogo y debate para el posicionamiento en la agenda pública, manteniendo el tema a lo largo del proyecto en la agenda a través de una prolífica producción de material informativo vía web, prensa escrita, material de difusión, y entrevistas.</p> <p>Por otro lado, se ha diseñado y avanzado en el trabajo del CDI. Además se ha elaborado una propuesta pedagógica para su implementación con la escuela pública (guiado, pautas para recorridos, guion para abordar temas según niveles de educación), lo que deja tareas de articulación con el sector y de promoción.</p> <p>Una limitación persistente es lo reducido del equipo a cargo.</p>
--	--	--	--	--	--

					<p>En la actualidad pese a haberse identificado la necesidad de contar con 26 personas permanentes<sup>9</sup> sin contar al personal de seguridad y de limpieza, se cuenta con un equipo básico integrado por la Dirección y profesionales en el campo de la ingeniería y el mantenimiento, la museografía, las comunicaciones y la investigación y documentación, que participaron del proyecto, además del apoyo de personas voluntarias.</p>
--	--	--	--	--	--

---

<sup>9</sup> Según información brindada por el personal responsable de la coordinación de la implementación del proyecto y del actual mantenimiento del LUM.

Los avances de ejecución reportados en los informes semestrales y anuales, dan cuenta de las actividades realizadas y los productos resultantes que abonan en el cumplimiento del Resultado y de los objetivos propuestos. A ello se suman los testimonios registrados en terreno y los datos del procesamiento de la encuesta aplicada a visitantes.

La perspectiva que un programa de justicia transicional como el que ha venido desarrollando el PNUD, enmarca la lógica de intervención del proyecto, destacando la inclusión de los enfoques de derechos y de igualdad género a lo largo del proyecto. La inclusión de la perspectiva de las mujeres durante el conflicto interno y a lo largo del proceso de verdad y justicia, ha sido un aporte importante que se refleja en el guion museográfico enriquecido con los aportes recibidos en los diálogos promovidos.

En la muestra a la que se aplicó la encuesta, se ha encontrado que el 89% aprueba los contenidos, el 97% está de acuerdo con el conocimiento que brinda, el 78.9% reconoce su contribución a consolidar la paz y el 86.8% valora positivamente su aporte a la reconciliación.

Cuadro 9 Valoración de “los contenidos de las salas son apropiados”

Opciones	Frecuencia según Nacionalidad			Total
	No responde	Peruana	Europea	
No responde	1	0	0	1
Muy de acuerdo	1	26	2	29
De acuerdo	0	6	0	6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	1	0	1
En desacuerdo	0	1	0	1
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>34</b>	<b>2</b>	<b>38</b>

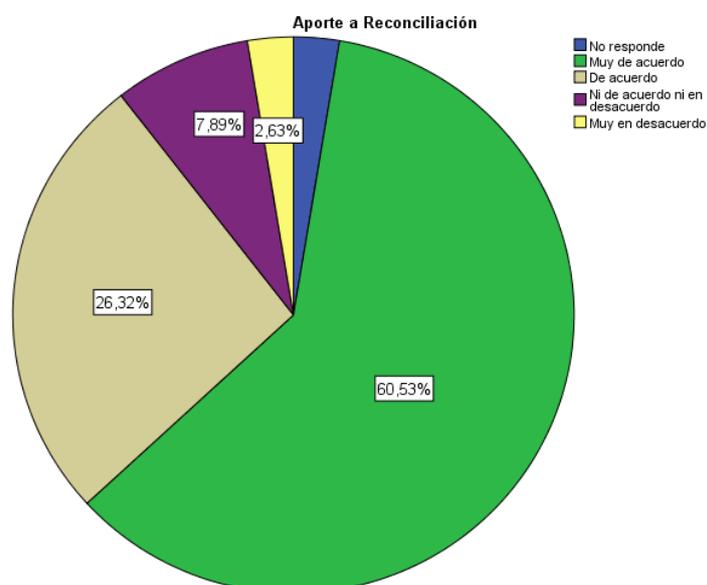
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 10 Valoración de “el contenido de las salas aportó conocimiento valioso”

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
No responde	1	2,6
Muy de acuerdo	26	68,4
De acuerdo	11	28,9
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6 Valoración de “la exposición aporta a la reconciliación en el Perú”



Fuente: Elaboración propia

Respecto de la distribución de las salas y su contenido (relación entre orden y contenido de las salas) se encuentra una tendencia favorable a estar muy de acuerdo y de acuerdo. Lo mismo sucede con la valoración de la información (relación entre contenidos, reconciliación, consolidación de la paz y memoria colectiva).

La lógica de cambio del proyecto se basa en la recuperación de la memoria plural e inclusiva, y su socialización amplia, como contribución al proceso de reconciliación y consolidación de la paz, en el marco de un enfoque de justicia transicional. Tomando en cuenta el nivel de aceptación que tiene el LUM entre los actores directamente involucrados en el proyecto, como entre los y las visitantes en la actualidad, se puede valorar como logrados estos aspectos del proyecto.

Algo destacado por quienes han sido entrevistados en este proceso de evaluación, es lo significativo que es para el país, luego de transcurridos 15 años posteriores a dos décadas de violencia, el contar con un espacio como el LUM, que se ofrece como una “iniciativa que busca fortalecer la democracia y la convivencia pacífica entre peruanos” (LUM, Plano guía de la exposición). Así como también como aporte a la construcción de la memoria sobre lo ocurrido entre 1980 y 2000, constituyendo un espacio para la reflexión de lo vivido, y para reconocer todo lo que la sociedad peruana hizo y puede hacer para superar esa trágica etapa (LUM, Plano guía de exposición).

Los siguientes son algunos de los testimonios escritos por las personas visitantes al LUM, recopilado del cuaderno de visitas.

*La memoria colectiva es nuestro legado ¡debemos trabajar para que la historia no vuelva a tomar la vertiente que nos ha hecho tanto daño en el pasado!*

*La época de violencia en el Perú no debe ser olvidada. Gracias por mostrarnos algunas de las fotografías y testimonios de quienes fueron las víctimas.*

*Recuerda y elige bien el futuro que quieres tener. Si ignoras la memoria le das la espalda a todos aquellos que sufrieron. Nunca olvides. No cometas los mismos errores. Sigamos buscando justicia y un Perú para todas y todos.*

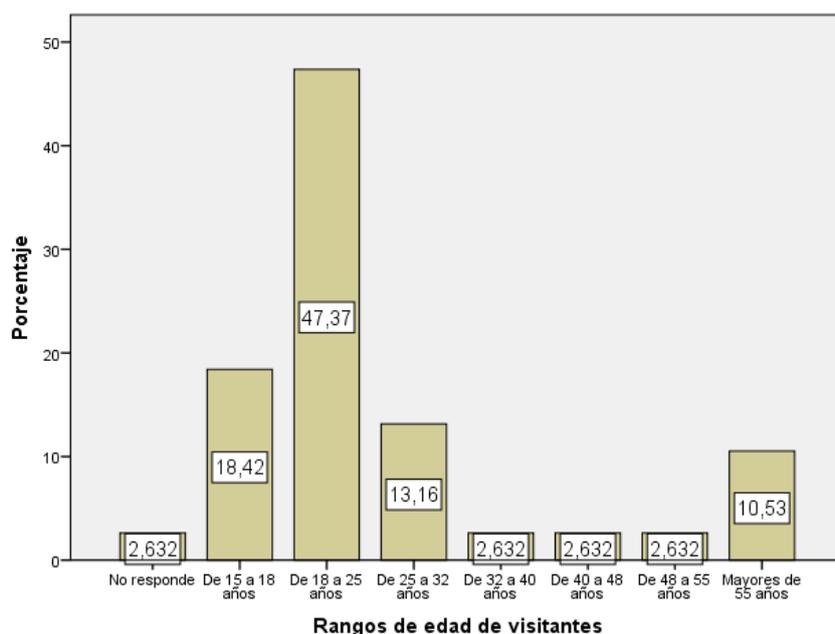
*Gracias por enseñarnos a los jóvenes miradas distintas del conflicto y por demostrarnos la importancia de recordar para poder mejorar.*

*Una muestra de la realidad peruana que se vivió en esos años. Una muestra para que las generaciones futuras valoren a nuestro Perú: sus luchas, sufrimientos, fuerza, coraje de mujeres peruanas que supieron sacar adelante, todo ello que hace del Perú: Un país luchador que guarda historias que salen a la luz a través de este museo: El museo de la memoria que habla y cuenta todo el dolor de la gente, pero a la vez nos da una esperanza: el de salir adelante a pesar del sufrimiento.*

*Realmente conmovedor, triste y muy emotivo...tanta historia, tanta vivencias, tantos recuerdos que no deberían repetirse y sobretodo olvidar...No hay justificación a tanta violencia..."Nunca Más".*

A ello se suma la opinión manifestada por los y las visitantes en la encuesta aplicada. Los resultados del procesamiento de esta encuesta muestran que de la muestra obtenida, la mayoría son jóvenes (entre 18 y 25 años) lo que indicaría que está llegando a un segmento importante que requiere contar con información, segmento especialmente considerado por la CAN en la visión del LUM, y por otro lado que valora positivamente la contribución del LUM a la consolidación de la paz.

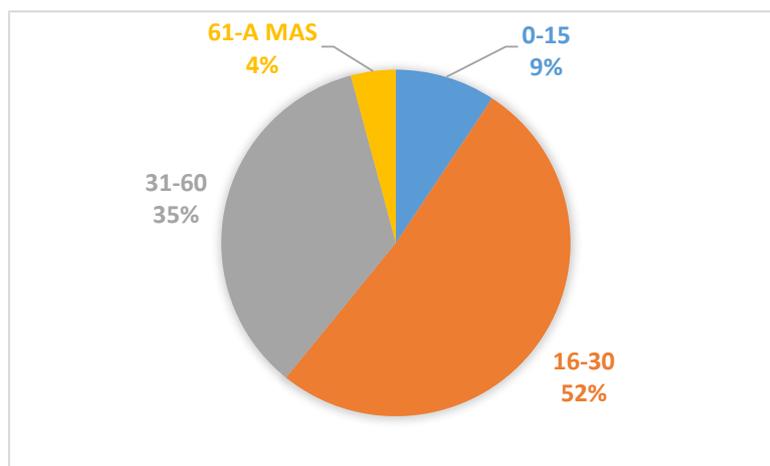
Gráfico 7 Porcentaje de distribución de visitantes según rangos de edad



Fuente: Elaboración propia

Estos datos coinciden con los registros de asistencia del LUM de febrero a mayo del presente, como se expresa en el siguiente gráfico proporcionado por la Dirección del LUM.

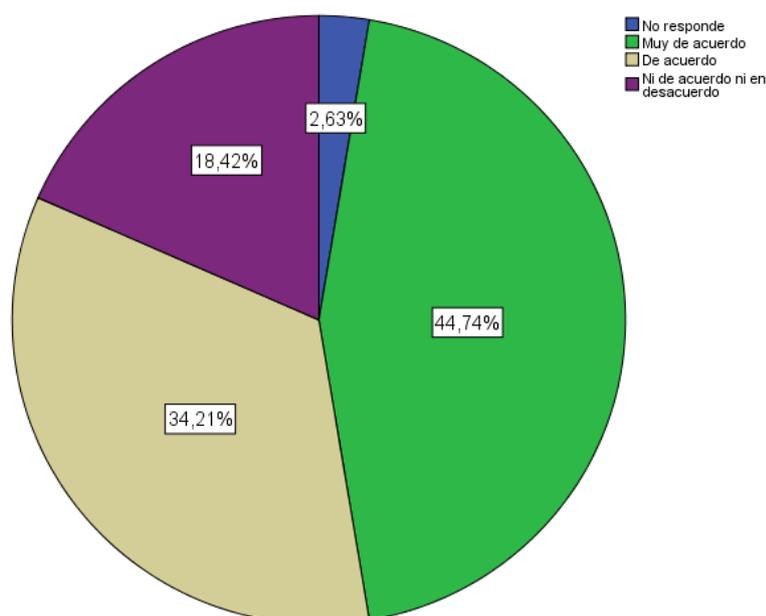
Gráfico 8 Rangos de edad de visitantes al LUM febrero-mayo 2016



Fuente: LUM, 2016

El siguiente es el gráfico de los resultados de la encuesta aplicada respecto al aporte del LUM a la consolidación de la paz.

Gráfico 9 Distribución del porcentaje que aprueba la afirmación de que el LUM aporta a la consolidación de la paz



Fuente: Elaboración propia

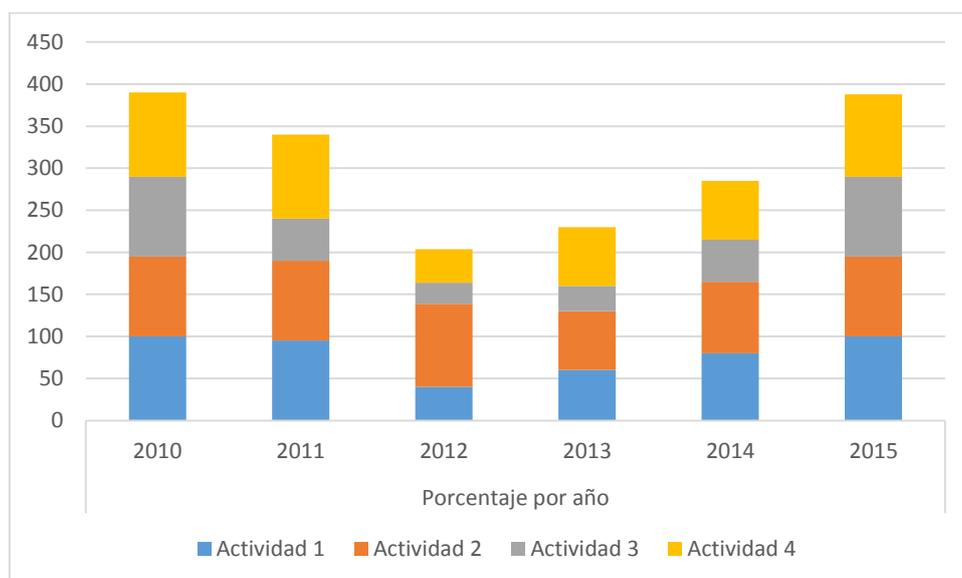
Como se puede apreciar hay una inclinación mayor por estar de acuerdo con que el LUM es un espacio que aporta a la consolidación de la paz.

En el mismo sentido de aprobación cobran valor los testimonios que expresan que el LUM era un espacio demandado y esperado por las organizaciones de víctimas que valoran su creación y los esfuerzos realizados por hacerlo realidad, más aun considerando sus aportes e incorporándolos en los contenidos presentados, dándoles un sentido de pertenencia y apropiación.

El Análisis de los productos alcanzados por el proyecto, de acuerdo a la información consignada en las fuentes documentales y los testimonios recogidos, dan cuenta de alto grado de cumplimiento según las características previstas en el proyecto.

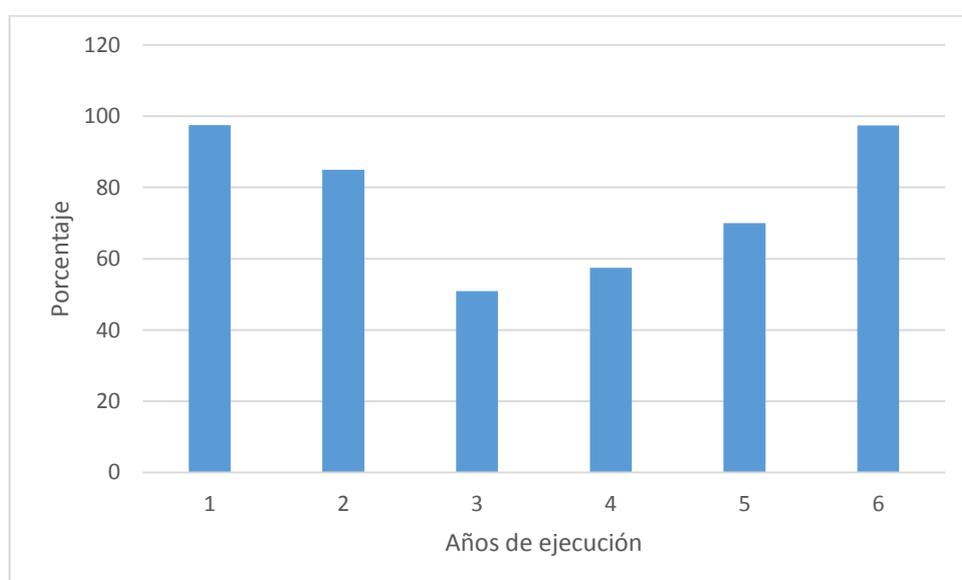
Con relación a la performance general del proyecto, los siguientes dos gráficos permiten observar los picos de mayor realización del proyecto, ubicados en los dos primeros y los dos últimos años del mismo, habiendo una declinación en los años de ejecución de la obra por la demandas que ese proceso planteo que parecen haber afectado la ejecución en los otros planos.

Gráfico 10 Porcentaje acumulado de la ejecución de actividades del Proyecto por año



Fuente: Elaboración propia con base en Informes anuales Proyecto LUM

Gráfico 11 Performance anual del Proyecto



Fuente: Elaboración propia con base en Informes anuales Proyecto LUM

La siguiente tabla da cuenta de las metas e indicadores cumplidos por Actividad y productos comprometidos

Actividad	Metas	Indicadores	Nivel de Logro
Actividad 1	<p>Se ha alcanzado el 100% de lo comprometido</p> <p>Se ha cumplido con todas las acciones propuestas y alcanzado los productos previstos.</p> <p>Queda pendiente la aplicación de la propuesta de patronato</p>		
Actividad 2	<p>Se ha alcanzado el 100% en el aspecto constructivo: se ha cumplido con las metas físicas en los cinco componentes de la edificación.</p> <p>Se presentaron dificultades para la habilitación completa de todas las instalaciones; a partir de un expediente técnico deficiente, hubo retraso en la ejecución de la obra y se extendió la misma con incremento del presupuesto.</p>		
Actividad 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha cumplido en un 100%</li> <li>• Se han desarrollado los contenidos e implementado el guion</li> </ul>		
Actividad 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha cumplido con el 100% de lo propuesto, destacando especialmente el proceso participativo con actores de sociedad civil y de entidades del Estado (sectores y Fuerzas Armadas y Policiales).</li> <li>• El trabajo comunicacional y de posicionamiento en la agenda pública ha permitido mantener al LUM ligado a los sectores de la sociedad peruana directamente interesados (organizaciones de víctimas) así como también difundir su trabajo (muestras itinerantes).</li> <li>• La estrategia comunicacional ha incluido el mantenimiento de la página web, el trabajo presentación visual (logo), la actividad en redes sociales (Facebook, Twitter y Youtube). Se ha desarrollado el proceso participativo y desplegado la estrategia comunicacional</li> <li>• Se han desarrollado las actividades de control: Auditorías, visitas de monitoreo, elaboración de reportes</li> </ul>		

Como se puede apreciar, las metas propuestas se cumplieron en un 100%. Habiendo elaborado la propuesta de personería jurídica junto con los estatutos para su implementación, queda como tarea pendiente su aplicación la que debiera contribuir a dotar al LUM de un piso legal que afirme su autonomía y le brinde sostenibilidad asegurando una representación que demande y vigile que el Estado responda a su compromiso de mantenerlo operativo dentro del aparato del Estado, y a la vez le permita recaudar fondos necesarios y suficientes para su mantenimiento, tanto de parte del Estado como de la cooperación internacional y donantes privados.

Como ya se ha explicado antes, la exposición Yuyanapaq no se incluyó en el proyecto museográfico habiéndose logrado su permanencia en el Museo de la Nación hasta el año 2026.

El retiro de la muestra fotográfica no afectó la orientación del proyecto, manteniéndose la lógica de intervención que buscó combinar y conciliar el diseño arquitectónico y su propia narrativa – de la oscuridad de la violencia y del dolor a la luz de la reconciliación

y la paz -, con la infraestructura, y con los contenidos expresados en el guion museográfico.

La tensión y a la vez complementariedad entre estos tres elementos: arquitectura, infraestructura y museografía, parece haber expresado simbólicamente la tensión y complementariedad existente entre la memoria, la verdad y la justicia, siendo el LUM un aporte a estos procesos. No sella un proceso, abre una etapa de reflexión y de fortalecimiento de la vida democrática, con base en una memoria histórica en construcción, plural y con expresiones culturalmente diversas que deben integrarse en ella o verse reflejada, reconociendo la pluralidad de las memorias, el valor de la reparación simbólica, y las posibilidades de perdón y de reconciliación.

La construcción del LUM enfrentó retos y dificultades que ya se han detallado (ver Objeto de evaluación y Eficiencia).

Como aspecto clave en la elaboración de los contenidos se consideraba la inclusión de las víctimas de la violencia en el mecanismo de diálogo, con particular énfasis en la participación de las mujeres y otros espacios de representación de la sociedad civil. La labor de incorporación de la sociedad civil se dio desde el inicio del proyecto. El 2010 se realizaron actividades de presentación y discusión de los temas centrales del proyecto y el LUM. Eventos públicos permitieron colocar en la agenda los temas y propuestas a desarrollar por el LUM. El proceso participativo desarrollado (2013-2014) detallado en el acápite de objeto de evaluación, y en la Pertinencia de esta parte del informe, da cuenta de su aporte al logro del objetivo del proyecto.

*Eso fue bien pensado porque no era simplemente sentarnos y que el proyecto consolide, no. Se pensó en función a la elaboración de un documento temático, que se confronte y que con la confrontación adquiera legitimidad y de soporte a lo que finalmente sería la línea museográfica.*

#### **4.4. Sostenibilidad**

El criterio de Sostenibilidad busca recoger la medida en que los efectos positivos derivados de la intervención habrán de continuar una vez finalizado el mismo.

Sobre ello se debe enfatizar como un factor crítico a observar, el necesario trabajo de posicionamiento, difusión y apropiación de los procesos impulsados. Al respecto debe tomarse en cuenta los riesgos que a partir del análisis documental y del diálogo con actores en campo, se ha podido identificar.

En la dimensión institucional, se encuentra al LUM adscrito al Viceministerio de Interculturalidad dentro del MINCUL, definida como un área funcional con presupuesto propio (Ministerio de Cultura, 2015). En ese sentido cuenta con un respaldo del Estado permitiendo contar con los recursos para su mantenimiento y funcionamiento.

Sin embargo, en el presente contexto político de cambio gubernamental, los riesgos de la aparición de censura a su funcionamiento y contenidos, de sesgar su tratamiento temático, o incluso el riesgo de darle un uso diferente al que tiene hoy, han aparecido en el trabajo en terreno. Estos riesgos han estado presentes desde que el proyecto se iniciara y pese a ellos, el LUM se ha concretizado y funciona debido a lo que el análisis ha permitido identificar como las fuerzas sociales vivas que a lo largo de todos estos años, desde la CVR y los esfuerzos por obtener reparación y justicia para las víctimas del conflicto han persistido apoyando y comprometiéndose con este proceso. La labor

de difusión y posicionamiento sostenida a lo largo del proyecto ha permitido darle un espacio en la agenda pública y mantener el interés sobre él.

Culminada la labor de la CAN, emerge la necesidad de articular fuertemente al LUM con instituciones como la Defensoría del Pueblo cuya presencia constituye un aval de respeto y defensa de los lineamientos y objetivos del Lugar, lo que podría apoyar el proceso de institucionalización del LUM.

En el aspecto económico, se ha identificado en términos de la infraestructura y el equipamiento propiamente dichos, que por su ubicación, volumen y equipos, el LUM requiere de un mantenimiento que asegure su funcionamiento óptimo. De acuerdo a lo consignado en el PIP y lo pactado con el Gobierno Alemán, es responsabilidad del Estado Peruano dotar de los recursos económicos que aseguren su continuo funcionamiento en condiciones óptimas.

De acuerdo al PIP y su tercera Verificación de Viabilidad, el presupuesto para operar asciende a 1' 444,269 soles y para mantenimiento es de 1' 606, 921 soles. Según información proporcionada por el LUM, la partida asignada por el MINCUL para el año 2016 asciende a 1' 600, 000 soles, habiendo solicitado una partida complementaria de 5 millones de soles según cálculos realizados más cercanos al real requerimiento de fondos para su operación y mantenimiento (Entrevista Director LUM).

La idea de un patronato permitiría comprometer fondos regulares del Estado en el marco de una gestión más autónoma de los vaivenes políticos del gobierno de turno. Además facilitaría el enlace con las organizaciones de sociedad civil articuladas a los derechos humanos y el acceso a fondos privados.

Con relación a la Sostenibilidad social, se hace evidente la necesidad de dotarle de mayor visibilidad. Toca consolidar una apropiación social del LUM, promoviéndole en la esfera cultural, conectándolo con otros espacios nacionales e internacionales de memoria, que le den mayor visibilidad y que en ese sentido lo coloquen bajo las miradas de otros entes que desde dentro y desde fuera del país lo apoyen y de alguna manera protejan. De hecho a lo largo del desarrollo del proyecto se establecieron coordinaciones con otros espacios de memoria en el mundo, lo que debiera sostenerse y fortalecerse; además el contar con el respaldo de la cooperación alemana al desarrollo, de la UE y del Sistema de Naciones Unidas a través del PNUD, han constituido un respaldo importante a la experiencia, lo que también, por lo que valdrá la pena que estos organismos, en articulación con sus programas de apoyo a la gobernabilidad y la consolidación de la paz, mantengan su atención y apoyo a los procesos internos que permitan la sostenibilidad del LUM y su labor.

Es necesario mantener activo al LUM y conectado con las organizaciones interesadas en los temas que atiende, dándole vida continua. No basta con la presencia de los visitantes, sino además abrirlo a las expresiones vivas culturales y diversas que den cuenta de los procesos de memoria que continúan en el país. Todo esto hace parte del diseño de gestión que el proyecto ha elaborado y del que ha provisto al LUM.

Al término de esta evaluación, el LUM contaba con casi 8,000 visitas en cinco meses de funcionamiento; aun tomando en cuenta que varias de estas pueden representar más de una visita por una misma persona, esta cifra habla de un interés que podría ir en aumento con la adecuada visibilidad y difusión. Un enlace con el sector educación reforzaría la presencia del LUM en el ámbito educativo, lo mismo que con Universidades, animando un debate académico aún necesario.

En términos prácticos, hace falta completar el equipamiento con la señalética externa, tanto por la vía de acceso peatonal como vehicular.

Según se ha podido identificar, la idea es renovar de forma alterna los contenidos de algunas salas, de modo que el LUM pueda ser visitado en más de una ocasión, plasmando la idea de un Lugar vivo de memoria, siempre en construcción. Esto consolidará al LUM como un espacio para informarse sobre las décadas de violencia, tanto como para analizar las causas estructurales de la misma y la reflexión sobre las condiciones y posibilidades para una cultura de paz en el país.

## **V. Conclusiones**

El proceso de evaluación deja como conclusiones, que el nivel de logro general del proyecto es altamente satisfactorio, habiendo alcanzado un 100% de lo previsto a nivel de sus objetivos, resultado y actividades.

Como factores de éxito del cambio alcanzado aparece en primer lugar el fuerte compromiso personal e institucional sostenido a lo largo de su implementación. Sin el aporte tangible de las entidades cooperantes, y el apoyo brindado por sus representantes en la labor cotidiana del proyecto cuando este lo requirió, el proyecto pudo enfrentar serias dificultades para su consecución.

El asesoramiento técnico y la mediación del PNUD en la gestión del proyecto, favoreció la resolución de varios de los problemas presentados. El marco institucional provisto por el PNUD en términos de procedimientos para la gestión de proyectos y su experiencia para el fortalecimiento de capacidades y diálogo al más alto nivel (mediación), aportó a la ejecución eficiente del proyecto, lo que ha sido reconocido especialmente desde el ámbito de la gestión técnica y administrativa del proyecto. El apoyo de la Oficial del Programa que actuó como coordinadora y enlace con las entidades cooperantes y realizó un seguimiento continuo, así como el aporte de la especialista en Derechos Humanos, brindaron soporte técnico a la intervención.

Las capacidades y experiencia de los diferentes perfiles de las personas que integraron el equipo, aportaron de diferente manera también a la buena ejecución del proyecto.

El reconocido liderazgo que imprimió la dirección permitió, pese a los cambios y la rotación del equipo, la consolidación de la propuesta.

Otro factor de éxito ha sido el proceso de participación de sectores de la sociedad civil y de entidades del Estado incluyendo las Fuerzas Armadas y Policiales. Este proceso, acucioso, largo, y sostenido, ha permitido dotar de mayor coherencia a los contenidos, articular mejor la narrativa y configurar un guion y un diseño museográficos que integran las memorias, diversas y verdaderas, de estos diversos actores. Le ha brindado legitimidad y reforzado el respaldo y apropiación del LUM.

La asunción del proyecto por un ente estatal ha permitido la provisión de los recursos del Estado para la realización del proyecto. Si bien los mecanismos y procedimientos de la administración pública pueden haber resultado largos y burocráticos, estos son necesarios para afirmar la inclusión del LUM en el aparato del Estado y asegurar los fondos públicos comprometidos por el Gobierno Peruano.

En ese sentido, aún debe trabajarse en torno a la figura jurídica (existe la propuesta de Patronato) que dote de autonomía a la par que inserte efectivamente en el aparato del Estado. Para ello también se hace necesaria la articulación institucional con los sectores involucrados como son Educación, de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, con Integración y Desarrollo Social, además de Cultura, y Defensoría del Pueblo, Consejo de Reparaciones, de modo que su ubicación en aparato del Estado se consolide y cuente con el respaldo institucional.

### **El Proyecto y la lógica de productos y efectos del PNUD**

Para el análisis del alineamiento del proyecto con los efectos esperados en el marco del CPAP, se considera lo establecido en los TdR para la presente evaluación. En estos se

define que el proyecto debe aportar, dentro del Programa de Gobernabilidad Democrática al Producto en Derechos Humanos de “Promoción y protección de los derechos humanos integrados en las estrategias y planes de gobernabilidad del país”.

Con relación a esto, es posible señalar que se ha logrado un buen nivel de contribución y alineamiento del proyecto al producto establecido en el CPAP.

Puede indicarse que el apoyo a la gestión e implementación del LUM ha permitido que se concrete la propuesta de la CVR respecto a la difusión de los hechos de violencia vividos en el país, para preservar la memoria histórica y ética de la nación, y extraer las lecciones que impidan que se repitan los momentos de horror de las dos décadas de conflicto. En ese sentido, el Estado a través del LUM, asumió el compromiso de viabilizar esta propuesta incorporándola como parte de la política de Gobierno de promoción de una cultura de paz y de respeto de los derechos humanos, tal como se expresa en la Resolución Suprema de creación de la CAN (RS N°059-2009-PCM).

Si bien en la actualidad el Perú no cuenta con una política de memoria<sup>10</sup>, el LUM representa un paso importante hacia la responsabilidad ética y política de recordar, conmemorar, compartir y transmitir una memoria democrática – plural – que sea conocida, usada y resignificada (Gobierno Vasco, 2012)<sup>11</sup> y promovida desde la gestión pública, asumiendo la memoria como un derecho. Como bien lo señala el Dr. García Sayán, Presidente de la CAN, en el libro “Cada uno, un lugar de memoria”, *“por primera vez en la historia nacional, el Estado emprende acciones para la creación de un espacio de memoria de esta envergadura”*, y como tal deberá aportar al diseño de una política de Estado (LUM, 2014, pág. 7-8).

Respecto a los cuatro criterios evaluados, se proponen las siguientes conclusiones.

**Pertinencia:** la lógica de intervención se ha adecuado a los parámetros establecidos por PNUD para la gestión de proyectos de ejecución nacional. La lógica de intervención ha respondido suficientemente a la problemática identificada atendiendo las demandas de los sectores directamente comprometidos con los procesos post-conflicto, verdad y justicia. Además ha sabido conectar esta temática con la agenda pública, colocando al proyecto en el interés de sectores de la sociedad. La intervención ha permitido consolidar un espacio para la rememoración, la trasmisión de la memoria plural construida participativamente, cumpliendo un rol educativo necesario. La reflexión y el aporte a la construcción de una cultura de paz en el país se concretizan en el LUM, el cual además, viabiliza el compromiso del Estado Peruano con las víctimas de los hechos de violencia vividos, representando en ese sentido, un acto de reparación, de reconocimiento público de ese pasado doloroso, y de respeto a los derechos humanos de todos y todas.

**Eficiencia:** la gestión de los recursos tanto económicos, humanos y de tiempo han sido eficiente, permitiendo que con ellos se logren los objetivos propuestos y se cumpla con los productos comprometidos.

---

<sup>10</sup> Aunque no se pudo recabar documentación de sustento, se registró durante la fase de campo, que se encuentra en proceso en el MINCUL, la elaboración de una política de memoria que promueva acciones desde la gestión pública para la recuperación, conservación y transmisión de la memoria histórica en el país.

<sup>11</sup> En página web:

[http://www.lehendakaritza.ejgv.euskadi.eus/r48-pazconte/es/contenidos/informacion/memoria\\_bases/es\\_def/index.shtml](http://www.lehendakaritza.ejgv.euskadi.eus/r48-pazconte/es/contenidos/informacion/memoria_bases/es_def/index.shtml)

Si bien no puede dejarse de mencionar la extensión del plazo de ejecución inicial de dos años a seis, la ponderación de lo planteado con relación al tiempo invertido, deja un balance positivo por la calidad de los resultados obtenidos. No se ha realizado un análisis cuantificando el posible ahorro que se hubiera conseguido de haberse evitado los errores en los que se incurrió en el expediente técnico ni en la planificación de los procedimientos administrativos para la viabilidad de la obra, por lo que no se puede afirmar el volumen del mismo. Sin embargo el análisis de las condiciones de ejecución presupuestal demuestra la flexibilidad de los donantes en la ampliación de sus aportes, en particular del Gobierno Alemán Por otro lado los sistemas administrativos del PNUD ayudaron realizando las revisiones generales de ajuste del presupuesto; en tanto las verificaciones de viabilidad aprobadas en el marco del PIP del proyecto, aunque consumieron tiempo de la ejecución, finalmente permitieron la transferencia de los recursos requeridos.

Debe reconocerse que una mayor experticia en la gestión técnica de proyectos de inversión pública y multi donante, hubiese conferido mayor agilidad interna en la gestión administrativa del proyecto, todo lo cual, fue compensado con el apoyo externo y asesoría recibidos, y con la creatividad y empeño del propio equipo.

La rotación del equipo base, considerando que fue un equipo pequeño, pudo perjudicar la ejecución del proyecto. No siendo lo deseable este tipo de rotación, sobretodo en la dirección técnica, la centralidad del objetivo y la continuidad de las actividades no se vieron afectados por ello. La presencia, liderazgo y compromiso de la Dirección nacional, permitieron sostener los procesos.

**Eficacia:** el balance en la gestión del proyecto evidencia un alto nivel de logro y de satisfacción con lo alcanzado. El proyecto ha conseguido el diseño, edificación e implementación de un espacio para la memoria, la reflexión y la construcción de un proceso de reconciliación y de paz, con participación de la sociedad civil, tal como estaba comprometido.

El nivel de logro de los indicadores propuestos en cada caso alcanza el 100%; la evidencia indica que en cada una de las actividades se ha cumplido con las acciones propuestas y planificadas anualmente. Si bien los retrasos o limitaciones han impactado en ocasiones en el balance anual, su reprogramación ha permitido su consecución. Los años de menor efectividad han sido los años concentrados en la obra (2012 y 2013) por las limitaciones que esta presentó afectando la ejecución de las otras.

Los actores que participaron de este proceso de evaluación y del proyecto, demuestran estar muy satisfechos con lo logrado. La asistencia y las percepciones de quienes visitan el LUM refrendan esta satisfacción y confirman haber alcanzado el resultado y los objetivos planteados.

Siendo un tema controversial, el LUM ha facilitado la confluencia de pareceres diversos, de memorias, de representaciones individuales y colectivas, dando cuenta de un alto nivel técnico, como un aporte a la memoria histórica nacional.

Sostenibilidad: en el plano institucional, adscrito al MINCUL, el LUM cuenta con un presupuesto para su mantenimiento y operación mínimo, encontrándose en trámite su ampliación. El compromiso del Estado es solventar estos gastos para asegurar su funcionamiento.

Sin embargo, en un contexto de cambio político, los riesgos de afectar el normal desarrollo de sus actividades y de preservación de sus contenidos subsisten. En ese

sentido, socialmente, tal como sucediera en la ejecución del proyecto atravesada por un cambio de gobierno, las acciones de coordinación, seguimiento y vigilancia al cumplimiento del Estado Peruano, deben continuar, en especial por las organizaciones activas de la sociedad civil y directamente relacionadas con el LUM.

La figura jurídica propuesta en el proyecto aún queda pendiente de aplicación, pero esto también estará sujeto a los vaivenes políticos de turno. En ese sentido, serán importantes las coordinaciones y acuerdos que sostengan las entidades cooperantes y organismos internacionales atentos al quehacer del LUM para aportar a la consolidación de un proceso de justicia transicional ya iniciado, y apoyar a la gobernabilidad democrática.

## **VI. Recomendaciones**

### **Pertinencia**

- Considerando el amplio proceso de participación invertido en la definición del tratamiento de los contenidos y del guion museográfico, valdría la pena considerar en próximas iniciativas de similar interés, el desarrollo de actividades de consulta y recojo de percepciones y propuestas a fin de que la formulación del proyecto las incluya y esto asegure una mayor sintonía de los productos con los intereses y conocimientos de los sectores sociales destinatarios, que además agilice esa etapa de la intervención.
- La línea de base debiera considerar mayores elementos de información de sustento para la intervención que trascienda la falta de propuestas, y examine mejor el objeto de intervención. El detalle de las conclusiones y recomendaciones del Informe final de la CVR, así como los resultados obtenidos por el Registro Único de Víctimas y del Consejo de Reparaciones, provee de información importante que valdría la pena incluir. Por otro lado información del estado de las experiencias de memoria histórica trabajada en el ámbito internacional y nacional también sería un aporte importante en la argumentación a favor de iniciativas de este tipo, considerando las futuras labores del LUM en su articulación con lugares al interior del país y el extranjero, tal como se llevaron a cabo durante la ejecución del proyecto con los eventos realizados.

### **Eficiencia**

- Un primer tema a considerar es la valoración real de los costos de la intervención con base en estudios y el análisis de costos comparativos que permitan una proyección lo más cercana a la realidad. Lo mismo corresponde hacer a la previsión temporal de la intervención.
- La contratación de servicios y bienes debe regirse por requisitos y procedimientos muy estrictos y de ser necesario, someter a varias valoraciones para una definición que reduzca los riesgos de actuaciones inapropiadas debido a una selección equivocada. La propuesta puede reunir las exigencias técnicas pero dejar por fuera otros aspectos que en asuntos donde están en juego grandes fondos y compromisos bilaterales, deben cuidarse. En este caso la licitación y adjudicación de la obra y la supervisión de la misma, siguieron las normas técnicas definidas para ello, pero las especificaciones para la selección pudieron quizás incorporar criterios de confianza y reconocimiento profesional que quizás hubiesen reducido los riesgos enfrentados. En el tema del expediente técnico si emergieron deficiencias técnicas como las limitaciones mostradas por el estudio de suelos.
- En el campo del monitoreo, sería conveniente centralizar en un archivo todo lo producido a lo largo del proyecto, que facilite el seguimiento al mismo y brinde la información documental secundaria necesaria y oportuna para eventuales evaluaciones o procesos de sistematización de experiencias. El acopio documental contribuye a institucionalizar el conocimiento, el que puede ser diseminado debidamente procesado considerando los diferentes actores que en este tipo de iniciativas participan y que podrían beneficiarse de ello.

## **Eficacia**

- Aun cuanto la selección del perfil del equipo conlleve experiencia y dominios técnicos para la gestión de un proyecto, debe considerarse en el campo de la temática de justicia transicional, la pertinencia de fortalecer sus capacidades y brindar un cercano asesoramiento para asegurar la apropiada incorporación de enfoques como los de derechos, igualdad de género e interculturalidad.
- Es necesario prever los mecanismos de coordinación y los protocolos que definan claramente las responsabilidades, así como identificar los que fuera llamado por un actor clave como “puntos focales” que faciliten la comunicación al interior y entre las entidades involucradas, a fin de enfrentar con celeridad las dificultades que puedan presentarse, más aún en contextos de cambio político.

## **Sostenibilidad**

- Un proyecto como este que responde a compromisos bilaterales, debe llevar a efecto una propuesta que dote de institucionalidad y asegure el cumplimiento de los compromisos de la contraparte nacional, vale decir del Estado Peruano. No haber implementado la figura jurídica aprobada por la CAN, deja flojo el aspecto de la institucionalidad y expone la inserción del LUM en el aparato estatal.
- Hace falta una estrecha coordinación con los sectores implicados en una política de memoria a la que debiera contribuir el LUM. Las coordinaciones con los sectores de Educación, Inclusión Social, Mujer y Poblaciones Vulnerables, de Justicia y Derechos Humanos, a partir de la promoción de una cultura de paz, de la consolidación de una gobernabilidad democrática, y del respeto a los derechos humanos de todos y todas, debiendo asociarse a otras entidades como la Defensoría del Pueblo, y a organizaciones de sociedad civil.

## **VII. Lecciones Aprendidas**

En el proceso de evaluación se ha logrado identificar algunos cambios evidenciados a lo largo de la ejecución del proyecto, algunos factores que los favorecieron, y algunas limitaciones para los mismos.

### *Construcción de una memoria inclusiva*

Respecto de los principales cambios dados con la intervención encontramos como primera evidencia, en contraste con lo establecido en la Línea Base, la existencia de un lugar que recupera la memoria del periodo de violencia documentada en el Informe final de la CVR, pero que amplía la lectura sobre el contexto y los principales hechos de las dos décadas de violencia investigada por la CVR así como sobre las secuelas de la misma.

Para ello en el proceso se ha procurado la recuperación de la pluralidad de memorias que portan quienes se vieron involucrados en los años de violencia, siendo parte de las víctimas civiles o de las fuerzas del orden, con diversos grados de afectación. En ese sentido es la expresión no de una sino de muchas memorias, resultado de un esfuerzo de inclusión.

En el cuerpo de este informe se ha aclarado por qué, si bien al inicio, el proyecto tuvo como centro la muestra fotográfica YUYANAPAQ que da cuenta de la investigación de la CVR y por tanto documenta las dos décadas de violencia, la intención de contar con un espacio permanente para la exposición fue asumida por el Museo de la Nación según convenio entre el Ministerio de Cultura y La Defensoría del Pueblo hasta el año 2026.

Esto ha sido efecto del esfuerzo por hacer del proceso de definición y de elaboración de contenidos así como de la elaboración del diseño museográfico, un proceso inclusivo, llevando a cabo talleres y grupos focales con representantes del Estado, de las víctimas civiles y de las fuerzas del orden, con familiares de desaparecidos, con organizaciones de derechos humanos.

Este proceso ha tenido un resultado concreto que se expresa en la implementación museográfica. Transitar de una persona a muchas personas y de un pueblo a muchos pueblos es resultado de ese esfuerzo de consulta y participación. Los testimonios recogidos validan este resultado.

### *Diálogo y de reflexión en torno a la violencia y sus efectos*

El proyecto ha brindado una oportunidad de interlocución, de sanación, de reparación y de posible reconciliación entre los grupos afectados y muchas veces contrapuestos del periodo de violencia política vivida en el país.

Las actividades de recojo de información, de consulta, de intercambio que desde el inicio del proyecto se alentó de parte de la CAN y del equipo del proyecto, que el 2013 y 2014 se consolida metodológicamente y se sistematiza, se realizaron para construir los contenidos y el guion, y en ese sentido cumplían una función práctica hacia la consecución de los productos comprometidos en el proyecto. Sin embargo se han constituido en espacios de diálogo, de escucha y de encuentro y reflexión para quienes son las víctimas. Este puede ser considerado un efecto no previsto ni intencionado.

Así, en las entrevistas llevadas a cabo con motivo de la evaluación, sea en el diálogo con quienes pertenecen a organizaciones de afectados, o con quienes asumieron la gestión del proyecto, se destaca esta experiencia y la necesidad de estos espacios de encuentro para quienes vivieron los efectos del periodo de violencia.

En palabras de una familiar de desaparecido entrevistada en este proceso de evaluación, la reconciliación va de la mano de la memoria, y esta ayuda a la comprensión y la reflexión así como abre el camino al perdón y a la justicia a partir del reconocimiento de lo sucedido.

### *Análisis y reflexión en torno a una política de memoria*

De la gestión del proyecto del LUM ha derivado el análisis del lugar que debe ocupar este en la gestión del Estado, por tanto, dentro de sus políticas, programas o planes, adscrito o no a un sector.

En su momento hubo de decidirse que entidad debía asumir la responsabilidad sobre el proyecto de parte del Estado. La asignación de Relaciones Exteriores se puede explicar al tener como origen la donación del Gobierno Alemán en el marco de las negociaciones de cooperación con el Gobierno Peruano que se realiza a través de dicha cartera. Sin embargo la posterior renuncia de Relaciones Exteriores a mantener el proyecto, conduce a un análisis posterior de la CAN y plantea la necesidad de adscribirlo en otro sector.

Hoy el LUM se encuentra ubicado dentro del Viceministerio de Interculturalidad como una actividad funcional que depende directamente de dicho viceministerio contando con recursos ordinarios asignados en el presupuesto del sector.

Este proceso ha permitido y viene permitiendo la reflexión en torno a la inexistencia de una política de memoria que, enmarcada en la diversidad cultural y atendiendo las necesidades de las poblaciones que han sido tradicionalmente excluidas y que fueron las principales víctimas del periodo de violencia, establezca los lineamientos para la gestión de una memoria viva en el país.

Este proceso debe necesita ir aparejado del respaldo institucional que asegure la permanencia, funcionamiento y desarrollo de las actividades del LUM. Un respaldo social también es importante, y para ello el proyecto ha demostrado la eficacia de las acciones de enraizamiento y colocación en la agenda pública, todo lo cual debiera continuar en la gestión presente y en adelante en el LUM.

### *Los procesos técnicos y administrativos apropiados se aseguran con la experticia del equipo*

Proyectos que involucran la ejecución de una obra de construcción requieren un estudio acucioso y de conocimientos técnicos que anticipen posible riesgos en el proceso de implementación del proyecto. La valoración de la obra es uno de los aspectos que debe ser cuidado, al lado de la previsión del tiempo. Ambos asuntos se aseguran si se cuenta con un perfil técnico apropiado.

La gestión de un proyecto de ejecución multilateral, demanda una experticia y dominio de procedimientos y protocolos técnicos que aseguren la celeridad de los procesos, la rigurosidad y la fluidez en la gestión administrativa. Por ello los perfiles de puestos deben

ser claramente definidos acorde a los requerimientos de gestión, atendiendo los aspectos técnicos sin desmedro de los conocimientos temáticos.

Si bien el equipo en sus diferentes momentos ha sabido resolver los problemas enfrentados, resulta obvio que la apropiada combinación de experticia en los temas claves referidos a la gestión y administración técnica de proyectos como en la temática abordada, procuran mayor eficiencia en la ejecución del proyecto.

Por ello, aunque el balance final del proyecto es altamente satisfactorio, valdrá siempre tomar en cuenta este aspecto en la selección del equipo, asegurando la consideración de estas condiciones.

### *Proyectos enmarcados en procesos de justicia transicional conllevan costos tangibles e intangibles*

En temas tan sensibles y que generan tensión como los abordados por el proyecto del LUM, se hace necesario un tratamiento cuidadoso de sus contenidos tanto como el de los aspectos técnico-administrativos que les dan soporte a los primeros. Es decir, sin preeminencia de uno sobre otro, es tan importante asegurar el desarrollo amplio y suficiente de los aspectos temáticos implicados como de los procedimientos técnicos que aseguren el buen desarrollo de los procesos en la gestión del proyecto. Esto requiere un equipo de gestión que permite el amarre de ambas dimensiones de cara a la rendición de cuentas- no hablamos solo monetaria o financiera – a entidades cooperantes como al Estado.

Los proyectos ejecutados en el marco de procesos de justicia transicional como el del LUM devenido del proceso de verdad y justicia en el Perú, implican necesariamente subjetividades, tensiones y movilizan sensibilidades. Afectivamente pueden demandar un gran desgaste por el tratamiento de una memoria de dolor pero también por el esfuerzo de construir una memoria de esperanza y reconciliación. Por ello requiere de marcos de referencia conceptuales y metodológicos que brinden el soporte a las actividades que se emprendan en el proyecto. En ese sentido la elaboración del marco conceptual de sustento al LUM así como la propuesta metodológica y la sistematización del proceso participativo, constituyen un aporte importante al desarrollo del proyecto. Posteriormente esto se pudo consolidar en el guion museográfico y la labor curatorial de las exposiciones en el LUM.

Respecto al equipo y la intensidad de los procesos asumidos, la posibilidad de contar con espacios, no solo de coordinación, sino de reflexión, intercambio y afronte de los costos físicos y afectivos, redundará en mejores condiciones para el quehacer cotidiano.

## **VIII. Anexos**

- 8.1. Términos de Referencia de la evaluación
- 8.2. Informe inicial de evaluación
- 8.3. PPT de hallazgos y resultados de la evaluación
- 8.4. Matriz para el análisis de información
- 8.5. Revisión documental: Listado de fuentes secundarias analizadas
- 8.6. Encuestas: A. Base de datos de encuestas
  - B. Modelo de encuesta aplicada
- 8.7. Entrevistas: A. Listado de personas entrevistadas
  - B. Guiones de Entrevistas por actor
- 8.8. Fotos del libro de visitas

## 8.1. Términos de Referencia de la evaluación

(Archivo PDF)

## 8.2. Informe inicial de evaluación

### I. Presentación

*Los procesos de justicia transicional buscan, en general, lograr cambios estructurales en aspectos relacionados con la justicia, la verdad, la reparación y la memoria, para dejar atrás los diseños institucionales, las normas y las prácticas –tanto políticas como judiciales– que contribuyeron a generar el conflicto armado o el gobierno autoritario –o ambos– y transitar hacia la democracia.*

(Fundación para el Debido Proceso, 2010, pág. V)

El Proyecto 73522 de “Apoyo a la Comisión de Alto Nivel para la gestión de la implementación del Lugar de la Memoria” adscrito a la cartera de Gobernabilidad Democrática del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Perú, responde al propósito de contribuir a que las entidades del Estado, con el apoyo de la sociedad civil, implementen políticas públicas de derechos humanos, acceso a la justicia, transparencia, seguridad ciudadana, gestión y ética pública, así como prevención de conflictos, fortaleciendo espacios de diálogo que contribuyen a la mejora del sistema político y a las buenas prácticas de gestión pública.

Este proyecto, ha contado con fondos del Gobierno Alemán, la Unión Europea, del Reino de Suecia, y del PNUD que a solicitud del Gobierno del Perú asumió el apoyo técnico y administrativo del mismo, primero a través de una asistencia técnica preparatoria (agosto 2009 – diciembre 2009) y posteriormente para la implementación del proyecto del “Lugar de la Memoria” (enero 2010 – diciembre 2015).

Habiendo culminado el periodo de ejecución del proyecto, se propone la realización de la evaluación externa final atendiendo el análisis del nivel de logro del mismo a través de cuatro criterios – pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad – buscando identificar los factores causales de los efectos alcanzados y establecer las lecciones o aprendizajes que dejan las experiencias a lo largo del desarrollo del mismo, a fin de definir las recomendaciones a futuras iniciativas.

El presente documento Informe inicial de evaluación se sustenta en la revisión documental realizada con base en la información proporcionada por el PNUD y en la consulta a otras fuentes complementarias a la misma.

Este Informe inicial cumple el propósito de servir de guía del proceso de evaluación, por ello en él se consigna además de esta presentación, el marco de referencia y contexto de la evaluación (Parte II), el enfoque y metodología (Parte III), las fuentes a consultar, tanto secundarias como primarias (Parte IV), los actores claves (Parte V), y las herramientas a aplicar en campo (Parte VI).

Se presenta este documento para su revisión y aprobación ante el Programa de Gobernabilidad Democrática.

## II. Marco y contexto para la evaluación

La recuperación de la memoria constituye un aspecto importantísimo y sumamente valioso para países que han vivido períodos de violencia, de modo de encaminarse a alcanzar un verdadero estado de paz y reconciliación, para no repetir dichos eventos dolorosos en el futuro.

Los años de violencia vividos en el Perú (1980 a 2000) han sido extensa y profundamente investigados por la Comisión de la Verdad y Reconciliación (CVR) dando cuenta de lo desiguales que fueron sus impactos en distintos ámbitos geográficos y diferentes estratos sociales del país (Comisión de la Verdad y Reconciliación, 2003, págs. 316, Tomo VIII).

El número de víctimas fatales de la violencia se estima en 69,280 personas; sin embargo el impacto en las familias de estas víctimas, en otras víctimas directas e indirectas del periodo de violencia y en la vida de peruanos y peruanas, no es mensurable, alcanzando dimensiones no sólo físicas y materiales, sino además dejando huellas subjetivas profundas.

Un paso necesario en el propósito de recuperar la paz y alcanzar la reconciliación, es reconocer a las víctimas, brindarles la reparación de los daños ocasionados y dignificarlas (Comisión de la Verdad y Reconciliación, 2003, págs. 344, Tomo VIII). Desde antes de la conformación de la CVR el año 2001, existieron iniciativas de organizaciones de víctimas y familiares de estas, para la creación de monumentos y otras manifestaciones de modo de dejar constancia de que el dolor vivido no debía olvidarse.

La exposición fotográfica “Yuyanapaq. Para Recordar”, narra de manera gráfica los veinte años de violencia vivida en el país y constituye un primer esfuerzo de memoria histórica de esa etapa. Esta muestra fue realizada por la CVR y posteriormente pasó a manos de la Defensoría del Pueblo como parte del acervo documentario de la Comisión.

Posteriormente, el Gobierno Alemán, en el marco de las negociaciones bilaterales (setiembre, 2008), impulsó la inclusión de la construcción de un Museo de la Memoria en la agenda nacional, para salvaguardar y preservar del acervo testimonial y documental recibido de la CVR.

El año 2009, mediante Resolución Suprema de la Presidencia del Consejo de Ministros (RS N° 059-2009-PCM, modificada por la RS N° 115-2009-PCM), fue creada la Comisión de Alto Nivel (CAN) con el propósito de que coordine y promueva el diseño, organización, implementación y gestión del Proyecto “Museo de la Memoria”, hoy “Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión social” (LUM). Bajo estas consideraciones, el Gobierno del Perú solicita al PNUD el apoyo en la ejecución y acompañamiento del trabajo de la Comisión de Alto Nivel, primero a través de una asistencia técnica preparatoria (agosto 2009 – diciembre 2009) y posteriormente para la implementación del proyecto del “Lugar de la Memoria” (enero 2010 – diciembre 2015). Al proyecto, entonces, se sumaron las contribuciones de la Unión Europea y del Reino de Suecia.

*En el 2009 el PNUD ya se había hecho responsable a través de más de quince proyectos enmarcados en las recomendaciones de la CVR; los que, configuran un programa de Justicia Transicional. Verdad, Justicia, Reparación, Memoria y Reconciliación son los hitos a través de los cuales transita una población que sale de un conflicto que los ha enfrentado. Gran parte de este recorrido el Perú lo ha hecho y lo sigue haciendo con el apoyo del PNUD.*

*Términos de Referencia, Consultoría Evaluación Final*

El Proyecto “Apoyo a la Comisión de Alto Nivel para la gestión de la implementación del Lugar de la Memoria”, se inscribe en el marco del Plan de Acción del Programa de País, (primero CPAP 2006-2010 y luego CPAP 2012-2016), como un producto adscrito a las carteras de Gobernabilidad Democrática y de Descentralización del Estado (UNDAF), relacionado a la *Promoción y protección de los derechos humanos integrados en las estrategias y planes de gobernabilidad del país* (Producto 1, Gobernabilidad). (PNUD, 2016)

Originalmente se previó la realización del proyecto en 27 meses – diciembre de 2009 a febrero de 2012 – cubriendo las acciones de preinversión, construcción y equipamiento, propuesta de operación y mantenimiento, del inicialmente denominado Museo. Una primera etapa de Asistencia Preparatoria (Proyecto PNUD 00058034) llevada adelante el último trimestre del año 2009, permitió contar con el documento de Proyecto aprobado para el diseño, organización e implementación del entonces Museo, incluyendo el plan de trabajo y el presupuesto. (Beaumont, 2010).

Desde la perspectiva de la concepción del proyecto, es importante recordar que la Comisión planteaba que el proyecto de constitución de un espacio de memoria fuese algo más que la creación de un espacio físico, sino que era necesario sobre la base de este proyecto, constituir una institucionalidad de memoria, es decir, un conjunto de compromisos, acciones, planes de trabajo, iniciativas y redes de interacción, involucrando tanto al Estado como a la sociedad civil. Siendo así, el espacio de memoria, el LUM, debía ser visto como un centro operativo – exposición, archivo, investigación u actividades públicas – a partir del cual organizar una política pública nacional de memoria. En ese sentido, ya en el proceso para su construcción e implementación, la Comisión propuso la realización de diálogos públicos que permitieran recoger las múltiples sensibilidades considerando la efectividad del proyecto, en términos de su receptividad y sintonía con las expectativas de la población. Durante el año 2013 se realizaron talleres y grupos focales con diversos actores<sup>12</sup> para compartir el concepto del LUM y recoger sus contribuciones al guion museográfico, así como recoger sus percepciones y expectativas sobre el mismo.

Así también, en el camino, el Museo de la Memoria cambió su nombre a Lugar de la Memoria por la necesidad manifiesta de mantener el análisis, la reflexión y el aprendizaje en torno a lo vivido. Luego fue ampliado a Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social. (PNUD, 2016)

En ese sentido, el proyecto (producto) “Apoyo a la Comisión de alto nivel para la gestión de la implementación del Lugar de la Memoria”, ejecutado por el PNUD, en coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores y desde el 2015 con el Ministerio de Cultura como organismos asociados en la implementación, con la Comisión de Alto Nivel, y directamente a cargo de una Dirección Técnica Nacional, tiene como objetivo general prestar apoyo al proceso de reconciliación y consolidación de la paz y facilitar un espacio digno para la reparación, la memoria y la reflexión sobre las causas y los efectos de la violencia. El objetivo específico del proyecto (producto) es contribuir financiera y técnicamente a la construcción y ejecución del proyecto “Lugar de la memoria” y a la incorporación de la sociedad civil en el proyecto.

---

<sup>12</sup> Se realizaron talleres en Ayacucho, Lima y Junín con artistas y curadores, con expertos metodológicos, con autoridades locales y periodistas, con organizaciones de afectados, con organizaciones de derechos humanos, con organizaciones de víctimas de las Fuerzas del Orden y con organizaciones de víctimas civiles. Los grupos focales se realizaron con la comunidad educativa, con estudiantes, docentes y padres y madres de familia.

Desde el año 2010 se ha venido ejecutando el proyecto de construcción e implementación del LUM, habiendo transitado por diversas circunstancias que lo retrasaron. Ha habido retraso debido a deficiencias en el expediente técnico de la obra, en la ejecución del calendario y en la supervisión de la misma, así como también demora en la aprobación de los expedientes del LUM como proyecto de inversión pública (PIP) según el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) para la asignación de fondos del Estado peruano. También ha pasado por varios cambios en la Dirección Nacional del mismo.

En síntesis, se puede señalar que el LUM se propone constituir un espacio de memoria dedicado al proceso de violencia desarrollado en el Perú entre los años 1980 y 2000 y consagrarlo a la dignificación de las víctimas de esa violencia. De acuerdo a ello, el Proyecto motivo de evaluación, se ha centrado en brindar asistencia técnica y financiera para la efectiva gestión de la implementación del LUM, de acuerdo a lo establecido a lo establecido en el documento de Proyecto y al UNDAF vigente.

### **2.1. Objetivos de la evaluación**

La evaluación tiene como objetivo general valorar los logros del proyecto con relación al cumplimiento de resultados, determinando el nivel de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad como resultado de su implementación, siendo su temática principal la construcción de un espacio destinado a la dignificación de todas las víctimas, la reflexión sobre la trágica experiencia generada por el terrorismo y la promoción de la reconciliación entre los/las peruanos/as.

De forma específica, se trata de:

- Valorar el nivel de logro alcanzado por el proyecto identificando los cambios positivos y negativos;
- Brindar evidencia objetiva sobre el grado de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad alcanzado en su ejecución;
- Dar a conocer los puntos críticos y las dificultades encontradas en su implementación; e
- Identificar lecciones aprendidas sobre las experiencias que permitieron o no alcanzar los resultados propuestos, y proponer recomendaciones.

### **2.2. Objeto de la evaluación**

El objeto de evaluación lo constituye el Proyecto 73522 “Apoyo a la Comisión de alto nivel para la gestión de la implementación del Lugar de la Memoria”, como producto de la cartera de Gobernabilidad Democrática (CPAP 2012-2016), cuyo objetivo es desarrollar las capacidades del Estado y la sociedad civil para traducir los beneficios del crecimiento económico en un desarrollo humano sostenible, con enfoque de derechos, género y sostenibilidad ambiental.

Siendo, como ya se ha señalado, el objetivo específico del Proyecto contribuir financiera y técnicamente a la construcción y ejecución del proyecto “Lugar de la memoria” y a la incorporación de la sociedad civil en el proyecto, éste se ha ejecutado a través de cuatro grandes actividades. (PNUD, 2012)

Actividad 1: Elaboración de los documentos base para la construcción del lugar de la memoria. Con la que se busca concretar 2 metas: genera documentos administrativos base y cumplir con todos los requisitos previos a la construcción del lugar de la memoria (elaboración de la propuesta arquitectónica, elaboración del expediente técnico, obtención de la licencia de obra y otras).

Actividad 2: Construcción y equipamiento del Lugar de la memoria. La construcción del lugar de la memoria alojará las siguientes funciones previstas: Un museo, una biblioteca, un centro de información, un auditorio equipado, una cafetería, oficinas de administración y otros espacios físicos para contener las exposiciones y espacios exteriores. Su equipamiento alojará las siguientes exposiciones: La exposición Yuyanapaq; otras exposiciones permanentes, temporales o itinerantes; Expresiones sociales y culturales como arte folclórico, pinturas, fotos, periódicos y otros; fotografías y material gráfico; actividades regulares que promuevan la reflexión, el debate público y la sensibilización sobre el periodo de violencia.

Actividad 3: Propuesta de organización y operación del LUM. Es decir, diseñar la estructura y funcionamiento de la instancia que gestionará el futuro espacio de la memoria, proponer políticas, programas y actividades que permitan el mejor aprovechamiento público de los espacios. Como componente considera como elemento principal la inclusión de las víctimas de la violencia en el mecanismo de diálogo, con particular énfasis en la participación de las mujeres tales como la que pertenecen a la ANFASEP y otros espacios de representación de la sociedad civil.

Actividad 4: Apoyo a la gestión del proyecto. En esta actividad se desarrollaran acciones dirigidas a apoyar la gestión técnica y operativa del Lugar de la memoria, tales como dar soporte administrativo eficiente, elaboración de una estrategia de comunicación, desarrollo de actividades de control y otros.

En ese sentido, teniendo claro que el objeto de la evaluación es el Proyecto, este involucra ciertos productos, como la construcción (Actividades 1 y 2), implementación y gestión (Actividades 3 y 4) del LUM, además de implicar la promoción de una institucionalidad de memoria (políticas y programas). Todos estos aspectos configuran el objeto de la evaluación.

### **2.3. Alcance de la evaluación**

El período a cubrir va de enero de 2010 a diciembre de 2015, y se ejecutará en la ciudad de Lima.

Como actores involucrados en el proyecto, la evaluación incluirá en este proceso a la Comisión de Alto Nivel para la gestión e implementación del proyecto “Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social”, a la Agencia Sueca Internacional de Cooperación al Desarrollo, a la Cooperación Alemana al Desarrollo (GIZ), a la Delegación de la Unión Europea en el Perú, al Programa de las Naciones Unidas, al Ministerio de Cultura y al Ministerio de Relaciones Exteriores.

Adicionalmente se considera valioso incorporar a otros actores que participaron del proceso de ejecución del proyecto de manera indirecta como expertos, grupos y organizaciones de derechos humanos, de afectados y víctimas.

### **2.4. Utilidad de la evaluación**

Desde la perspectiva del PNUD, un proceso de evaluación es importante porque contribuye a obtener evidencias que permitan a los gestores tomar decisiones fundamentadas y planear de forma estratégica hacia el desarrollo humano. (PNUD, 2009)

Desde la perspectiva de los gestores directos de proyectos, las evaluaciones permiten, por un lado medir el nivel de logro de los objetivos y resultados propuestos, evidenciando su grado de eficacia en la gestión de los mismos, y por otro lado les ayuda a identificar

logros y dificultades decantando aprendizajes para la mejora de la práctica en la gestión de proyectos y en la realización de objetivos de desarrollo humano.

En ese sentido, la presente evaluación, podrá contribuir a la valoración del nivel de logro del objetivo del Proyecto mediante el análisis de criterios (Pertinencia, Eficiencia, Eficacia y Sostenibilidad), identificando los cambios positivos y negativos, lo que a su vez dotará de evidencias respecto a la contribución efectiva del Proyecto a los Resultados y Objetivos planteados por el PNUD (CPAP).

A su vez, se considera que la evaluación permitirá establecer lecciones aprendidas en términos de buenas prácticas (aciertos) y desaciertos en la consecución de lo propuesto por el Proyecto, a capitalizar las experiencias vividas, y por tanto contribuirá a la gestión de conocimientos a partir de la práctica. Resulta de especial interés documentar los resultados obtenidos considerando que el LUM hace parte del seguimiento a las recomendaciones de la CVR, y a la conducción de un proceso de verdad, justicia y reconciliación para la instauración de una cultura de paz en el país.

### **III. Enfoque y metodología de evaluación**

El proceso de evaluación se desarrollará en tres fases de trabajo, hasta obtener el Informe Final de Evaluación. Estas fases son:

#### **3.1. Fase 1: Fase de coordinación y planificación**

Ésta primera fase se ha iniciado el 06 de abril habiendo sostenido (08 de abril) una primera reunión de coordinación con la especialista en Planificación, Monitoreo y Evaluación, para coordinar el inicio del proceso, la identificación de fuentes documentales del proyecto. Posteriormente (11 de abril) y como parte del inicio del proceso se sostuvo una reunión con las personas involucradas en el gestión del Proyecto en el PNUD como son la Oficial de Programa de Gobernabilidad Democrática, la Asesora en Derechos Humanos y Género, y la responsable operativa de la Unidad de Programa.

En esta Fase se ha provisto de la fuentes documentales del Proyecto, tanto técnico-programáticas como financieras, incluyendo por ejemplo el Documento de Proyecto, los informes anuales y los informes de auditorías anuales.

El primer producto del proceso de evaluación lo constituye el presente Informe inicial como resultado de la revisión documental y el acopio de otras fuentes de referencia que se consignan al final de este documento.

La definición del o de los enfoques de la evaluación da sentido a la aproximación metodológica que se propone, aspectos, ambos, que se desarrollan a continuación.

##### **3.1.1. Enfoque y aproximación evaluativa**

Tomando como base los Lineamientos para Evaluadores de Resultados (Oficina de Evaluación del PNUD, 2002) y al Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo (PNUD, 2009), podemos enfocar **la evaluación de resultados**. Las evaluaciones de resultados toman como punto de partida el resultado y luego evalúan una serie de variables. Estas variables dan lugar a cuatro categorías de análisis:

- (i) Estado del resultado: si el resultado ha sido alcanzado o se han hecho avances hacia el mismo;

- (ii) Factores que afectan el resultado: cómo, por qué y bajo qué circunstancias ha cambiado el resultado;
- (iii) Contribuciones del PNUD al resultado: la contribución del PNUD a los avances hacia, o al logro de, el resultado en términos de la alineación con la estrategia y la gestión de las operaciones generales en el país y de la generación de sinergias;
- (iv) Estrategia de “partenariado” del PNUD: determinar si existe o no un consenso entre los actores del PNUD, las partes interesadas y los socios en el sentido que la estrategia de “partenariado” diseñada fue la mejor para alcanzar el resultado.

Estos elementos se han de considerar al llevar a cabo el análisis de los resultados propuestos por el Proyecto, profundizando en el análisis del Objetivo general y el Objetivo específico y de las cuatro Actividades, valorando las estrategias aplicadas.

Siguiendo además de manera complementaria un **enfoque criterial**, de acuerdo a lo planteado en los Términos de Referencia de la evaluación (PNUD, 2016), se analizarán cuatro criterios que permitirán valorar el nivel de logro de los resultados del proyecto:

#### Análisis de la Pertinencia

Éste análisis permitirá conocer si la intervención definida en el Proyecto, ha sido adecuada al contexto social, político y cultural en el cual se ha ejecutado, y su vigencia presente. En tal sentido será importante de considerar las necesidades, percepciones y expectativas de los actores involucrados directa e indirectamente, la adecuación de las estrategias aplicadas, el contenido de la propuesta y su desarrollo para la consecución de los resultados propuestos, los mecanismos y los dispositivos desplegados para ello.

Será relevante también conocer la correspondencia de las actividades desarrolladas con las políticas nacionales de desarrollo priorizadas, y las políticas y prioridades de las entidades socias del proyecto.

También se analizará la correspondencia o no del modelo de intervención con las capacidades técnicas y financieras disponibles, y la presencia de sinergias complementarias.

#### Análisis de la Eficiencia

Se analizará el uso de los recursos y los medios disponibles, valorando la relación entre los resultados logrados y los recursos utilizados, de qué manera se han alcanzado los resultados esperados y cómo se han realizado las actividades. Se analizará el balance costo-beneficio en relación a la obtención de los resultados y el análisis del aprovechamiento de los recursos.

Se preguntará por los recursos humanos previstos, si han sido suficientes y sobre su capacidad para la ejecución del Proyecto. También se analizará el cumplimiento o no de los cronogramas establecidos para la realización de las actividades y las dificultades que pueden haberse presentado para el cumplimiento de las mismas o los atrasos así como su justificación de haberse presentado estos.

En síntesis, se evaluará si es posible establecer una relación coherente entre los costos del Proyecto y los resultados obtenidos.

### Análisis de la Eficacia

Se valorará el nivel de logro de los objetivos propuestos, analizando la consecución de las actividades programadas y ejecutadas y los productos comprometidos, así como las dificultades y obstáculos surgidos y que afectan el logro de los objetivos.

La inclusión de los enfoques de género y de derechos humanos en la gestión del LUM será valorada.

Se analizará el proceso de diseño, implementación y gestión del LUM, identificando los la relación entre lo que realizado y lo obtenido, a fin de identificar los mecanismos causales (Ligero Lasa, 2011) que condujeron a los efectos, positivos y negativos, para poder plantear acciones de mejora. Ha de analizarse el modelo lógico del proyecto y las relaciones causales entre sus componentes buscando identificar los factores causales que han conducido a los resultados, buscando valorar y aprender de ello para poder plantear recomendaciones (PNUD, 2009).

Se atenderán además los posibles factores externos que puedan condicionar la ejecución del Proyecto.

### Análisis de la Sostenibilidad

En este aspecto se buscará recoger en qué medida los efectos positivos derivados del Proyecto habrán de continuar una vez finalizado el mismo. Se valorará si los resultados y los productos desarrollados están orientados a una apropiación y mantenimiento en las instituciones una vez concluida la intervención del Proyecto. Se analizarán las posibilidades de los organismos asociados a cargo de la implementación y mantenimiento del LUM para para sostener los efectos positivos alcanzados con la intervención (nivel de institucionalización) y enfrentar los riesgos identificados para su sostenibilidad.

#### **3.1.2. Diseño metodológico**

Tomando en cuenta que se trata de una evaluación final sumativa (valorar los logros del proyecto próximo a finalizar), se pretende obtener evidencia que dé cuenta del grado de realización de los resultados propuestos y permita a la vez formular recomendaciones respecto de la ejecución y cierre.

Se desarrollará una metodología no experimental, aplicando técnicas de investigación social y llevando adelante un análisis cualitativo y cuantitativo con relación al apoyo brindado en el diseño, la gestión y la implementación del LUM. Se utilizará el análisis de contenido y la triangulación de información (uso simultáneo de diversas fuentes y documentación) para su análisis. De lado de la construcción, equipamiento y gestión financiera, se contrastará la planificación y los resultados obtenidos para determinar los niveles de ejecución y de logro, haciendo un análisis del tiempo y el logro de los productos, de la relación costo/beneficio y costo/efectividad.

Por otro lado, considerando especialmente importante el establecimiento de las relaciones causales entre los componentes del Proyecto, se tomará en cuenta la cadena de valor del mismo y se desarrollará la matriz de progreso en el logro de los resultados.

Serán objeto de análisis los resultados propuestos en su dimensión tangible y operativa (la construcción, equipamiento, organización y funcionamiento), tanto como los efectos de valor social (Beaumont, 2016) implicados en él (memoria, dignificación).

Siendo un Proyecto relativo al Programa de Gobernabilidad Democrática (PNUD, 2012) y directamente vinculado a la puesta en acción de las recomendaciones de la CVR, es particularmente importante identificar la contribución del Proyecto a la realización de los derechos humanos y la inclusión social, a través de la promoción de la memoria histórica para la reconciliación y la construcción de una cultura de paz, y la dignificación de las víctimas como personas con derechos. En ese sentido, se ha de incluir el análisis de los enfoques de Derechos Humanos y de Igualdad de Género, como enfoques transversales al Proyecto.

En términos de la igualdad de género, será necesario valorar las implicaciones que ha tenido el proyecto para hombres y para mujeres, y cómo han sido integradas en su diseño y ejecución. Por otro lado es sabido el rol cumplido por las mujeres durante el periodo de violencia vivido en el país, el rol de resistencia y de recuperación del tejido social (familiar y comunitario) en las etapas de desplazamiento y retorno, y su aporte en el aspecto organizacional de las víctimas y de reivindicación de sus derechos, por ello, es ineludible abordar este tema en el análisis de la realización del proyecto en el diseño e implementación del LUM, por ejemplo en el guion museográfico recuperando – o no - los aportes brindados por la sociedad civil al respecto, entre otros elementos a explorar y analizar.

Tomando en cuenta los enfoques de evaluación propuestos, se ha elaborado una matriz de evaluación respecto de los cuatro criterios establecidos, planteando preguntas para la exploración y análisis en cada uno de ellos, matriz que se presenta a continuación.

## Matriz de Evaluación

PREGUNTA DE EVALUACIÓN	INDICADOR	TÉCNICA / HERRAMIENTA	FUENTE
<b>Pertinencia</b>			
¿El modelo de intervención del proyecto ha logrado abordar la problemática identificada para la obtención de los resultados previstos?	Se ha desarrollado de manera suficiente la identificación y análisis de la problemática de modo de abordarla con el alcance requerido	Análisis documental	Línea de Base Documento de Proyecto Informes de Proyecto
	El modelo de intervención tiene un alto nivel de contribución al logro del objetivo del proyecto	Análisis documental Entrevista representantes de entidades socias Entrevista Directores/as técnicos/as	Documento de Proyecto Informes de Proyecto Representantes entidades socias Directores/as técnicos/as
¿El modelo de intervención del proyecto se ha adaptado a las políticas y prioridades de las entidades socias?	El modelo de intervención tiene un alto nivel de validez técnica ante contextos y prioridades diversas y cambiantes.	Entrevista representantes entidades socias Entrevista Directores/as técnicos/as	Representantes entidades socias Coordinadora residente PNUD Directores/as técnicos/as
	Los socios valoran positivamente la correspondencia del modelo de intervención a nivel técnico, organizacional y presupuestal de sus organizaciones	Entrevistas a representantes de entidades socias	Representantes entidades socias Coordinadora residente PNUD CAN Directores/as técnicos/as Personal administrativo
¿Se han definido correctamente la lógica interna del proyecto (objetivos, resultados y actividades)?	La formulación del objetivo del proyecto responde suficientemente a la problemática identificada	Análisis documental	Línea de Base Documento de proyecto
	Alto nivel de coherencia interna en la formulación de los objetivos, resultados y productos previstos	Análisis documental	Documento de Proyecto Matriz de Cadena de valor del proyecto Informes de Proyecto
<b>Eficiencia</b>			
¿Ha sido eficiente la transformación de los recursos disponibles en los resultados previstos?	Se ha dispuesto del personal idóneo y suficiente en la implementación para el logro de los resultados	Análisis documental Entrevista representantes entidades socias Entrevista Directores/as Nacionales y Técnicos/as Entrevista a Oficial del Centro de Servicios PNUD Entrevista a Coordinadora de Finanzas PNUD	Documento de Proyecto Términos de Referencia de equipo de proyecto Perfiles de puestos Representantes de entidades socias Directores/as Nacionales Directores/as Técnicos/as Oficial del Centro de Servicios Coordinadora de Finanzas
	Se ha distribuido de manera óptima el tiempo para el logro de los objetivos en el tiempo previsto	Análisis documental Entrevista representantes entidades socias	Planes de Trabajo de Proyecto Informes de Proyecto Representantes de entidades socias

	Entrevista Directores/as Nacionales y Técnicos/as Entrevista a Oficial del Centro de Servicios PNUD	Directores/as Nacionales Directores/as Técnicos/as Oficial del Centro de Servicios PNUD
Se ha contado con el presupuesto suficiente y ejecutado de forma eficiente en la implementación del proyecto para el logro de los objetivos	Análisis documental Entrevista equipo administrativo LUM Entrevista Oficial del Centro de Servicios PNUD Entrevista Coordinadora de Finanzas PNUD	Informes de Proyecto Informes de Auditorías Personal administrativo LUM Oficial del Centro de Servicios PNUD Coordinadora de Finanzas en PNUD
Muy buena aplicación de los recursos metodológicos para la inclusión de los enfoques de derechos e igualdad de género	Análisis documental Entrevista Asesora en Derechos Humanos PNUD Entrevista Directores/as Nacionales y Técnicos/as Entrevista Coordinadora del CDI	POAs Informes de Proyecto Documento Conceptual Documento de diseño implementación y gestión Asesora en Derechos Humanos PNUD Directores/as Nacionales y Técnicos/as Coordinadora del CDI
Alta participación de los socios en la implementación del proyecto para el logro de los resultados	Entrevista representantes de entidades socias Entrevista a Directores/as Nacionales y Técnicos/As	Representantes de entidades socias Directores/as Nacionales y Técnicos/as
Hay un balance positivo en la relación costo-beneficio	Análisis documental Entrevista a Directores/as Técnicos/as Entrevista a Coordinadora Finanzas PNUD Entrevista responsables administrativos/as LUM	Informes de Proyecto Directores/as Técnicos/as Coordinadora de Finanzas PNUD Responsables administrativos/as LUM
Hay un balance positivo en la relación costo-efectividad	Análisis documental Entrevista a Directores/as Técnicos/as Entrevista Oficial Programa de Gobernabilidad Democrática PNUD	Informes de Proyecto Directores/as Técnicos/as Oficial de Programa de Gobernabilidad Democrática PNUD
¿Las herramientas de gestión del proyecto han permitido gestionar su implementación y evidenciar sus logros?	Se implementó un sistema de seguimiento que retroalimentaba de forma oportuna sobre los niveles de avance y las acciones de mejora necesarias a implementar	Informes de monitoreo Directores/as Nacionales y Técnicos/as Responsable de monitoreo PNUD
	El proyecto ha generado productos de conocimiento y de comunicación para su disseminación	Estrategia comunicacional Diseño Centro de Documentación e Investigación Directores/as Nacionales Directores/as Técnicos/as Coordinadora CDI del LUM Representantes de organizaciones de sociedad civil

			Visitantes del LUM
¿Existieron factores críticos que afectaron la eficiencia del proyecto?	Los niveles de coordinación entre los socios ha sido óptima	Análisis documental Entrevista a representantes de entidades socias Entrevista a Directores Nacionales	Actas de reuniones Informes de Proyecto CAN Representantes de entidades socias Directores/as Nacionales
	Los modelos administrativos y financieros de las entidades socias dieron fluidez a la implementación del proyecto	Entrevista a representantes de entidades socias Entrevista a responsables administrativos/as Proyecto LUM Entrevista Coordinadora de Finanzas PNUD	Representantes de entidades socias Administradores/as Proyecto LUM Coordinadora de Finanzas PNUD
	Los recursos disponibles facilitaron la implementación del proyecto para el logro de sus objetivos	Análisis documental Entrevista Directores/as Nacionales y Técnicos/as	Informes de Proyecto Entrevista Directores/as Nacionales Entrevista Directores/as Técnicos/as
<b>Eficacia</b>			
¿Se ha cumplido con los objetivos del proyecto?	Alto grado de cumplimiento de los productos según las características previstas en el proyecto	Análisis documental Directores	Documento de Proyecto Informes de Proyecto CAN Directores/as Nacionales Directores/as Técnicos/as Representantes entidades socias
	Alto grado de cumplimiento de los resultados según las características previstas en el proyecto	Análisis documental Entrevista Directores/as Nacionales y Técnicos/as Entrevista Oficial de Programa de Gobernabilidad Democrática Entrevista responsable monitoreo PNUD	Informes de Proyecto Directores/as Nacionales Directores/as Técnicos/as Oficial de Programa de Gobernabilidad Democrática PNUD Responsable de monitoreo PNUD
	Alto grado de inclusión de los enfoques de derechos e igualdad de género en la gestión del LUM	Análisis documental Entrevista Directores/as Nacionales y Técnicos/as Entrevista	Documento conceptual Documento diseño implementación y gestión
	Buen nivel de control y aprovechamiento de los factores críticos que podían afectar la eficacia del proyecto	Entrevista Directores/as Nacionales y Técnicos/as Entrevista Oficial de Programa de Gobernabilidad Democrática PNUD Entrevista responsable monitoreo PNUD	Directores/as Nacionales Directores/as Técnicos Oficial de Programa de Gobernabilidad Democrática PNUD Responsable monitoreo PNUD

	Buen grado de contribución del proyecto al producto 1 establecido en el CPAP/PNUD	Análisis documental Entrevista Oficial de Programa de Gobernabilidad Democrática PNUD Entrevista responsable monitoreo PNUD	Documento de Proyecto Informes de Proyecto Oficial de Programa de Gobernabilidad Democrática PNUD Responsable monitoreo PNUD
	Alto grado de logro de la teoría de cambio del proyecto	Análisis documental Entrevista miembros de CAN Entrevista Directores/as Nacionales y Técnicos/as Entrevista representantes de entidades socias Entrevista representantes de organizaciones sociedad civil Entrevista Oficial de Programa de Gobernabilidad Democrática PNUD	Documento de Proyecto Informes de Proyecto POAs CAN Directores/as Nacionales Directores/as Técnicos/as Representantes de entidades socias Representantes de organizaciones de sociedad civil Oficial de Programa de Gobernabilidad Democrática PNUD
	Alto grado de involucramiento de la entidades socias y de sociedad civil en la implementación del proyecto	Entrevista Directores Nacionales Entrevista representantes de entidades socias Entrevista representantes de organizaciones de sociedad civil	Directores Nacionales Representantes de entidades socias Representantes de organizaciones de sociedad civil
¿Se ha logrado efectos positivos o negativos en el cumplimiento de la cadena de resultados del proyecto?	Diseño e Instrumentos de gestión del LUM desarrollados en el marco de las recomendaciones de la CVR	Análisis documental Entrevista a Directores/as Nacionales y Técnicos/as	Documento de gestión del LUM Directores/as Nacionales Directores/as Técnicos/as
	Valoración positiva de la mayoría de socios y organizaciones participantes del proyecto sobre el LUM como un espacio digno para la reparación, la memoria, la reflexión y el aprendizaje sobre la violencia	Entrevista representantes entidades socias Entrevista representantes organizaciones sociedad civil Entrevista a Directores/as Nacionales Entrevista Oficial de Programa de Gobernabilidad Democrática PNUD	Representantes entidades socias Representantes organizaciones de sociedad civil Directores/as Nacionales Oficial de Programa de Gobernabilidad Democrática
	Valoración positiva de la mayoría socios y organizaciones participantes del proyecto sobre el LUM como contribución al proceso de reconciliación y consolidación de la paz	Entrevista representantes entidades socias Entrevista representantes organizaciones sociedad civil Entrevista a Directores/as Nacionales Entrevista Oficial de Programa de Gobernabilidad Democrática PNUD	Representantes entidades socias Representantes organizaciones de sociedad civil Directores/as Nacionales Oficial de Programa de Gobernabilidad Democrática
	La mayoría de visitantes del LUM valoran positivamente la utilidad del espacio y su contribución a la memoria, reparación, proceso de reconciliación y consolidación de la paz	Entrevista Coordinadora CDI LUM Encuesta visitantes LUM	Coordinadora CDI LUM Visitantes LUM

	Presencia de efectos positivos o negativos no previstos en el cumplimiento de la cadena de resultados del proyecto	Análisis documental Entrevista Directores/as Nacionales	Informes de Proyecto Directores/as Nacionales
<b>Sostenibilidad</b>			
¿Se han desarrollado mecanismos que permitirán mantener los beneficios (resultados o productos desarrollados) de la estrategia una vez concluida la ayuda?	Alto grado de institucionalización del LUM	Entrevistas representantes de entidades socias Entrevista Directores/as Nacionales Entrevista Oficial Programa Gobernabilidad Democrática	Representantes entidades socias Directores/as Nacionales Oficial de Programa de Gobernabilidad Democrática
	Buen control de los riesgos identificados por socios, gestión del proyecto y sociedad civil para la sostenibilidad del LUM y sus resultados	Entrevista representantes de entidades socias Entrevista Oficial de Programa de Gobernabilidad Democrática Entrevistas Directores/as Nacionales Entrevista representantes organizaciones sociedad civil	Representantes entidades socias Oficial de Programa de Gobernabilidad Democrática Directores/as Nacionales Representantes organizaciones de sociedad civil
	Mecanismos de gestión eficaces para el funcionamiento sostenible del LUM de acuerdo a los objetivos que lo gestaron	Análisis documental Entrevista Directores/as Nacionales	Documento de diseño de gestión del LUM Directores/as Nacionales

### **3.2. Fase 2: Fase de campo**

El trabajo de campo tiene como eje de estudio la matriz de evaluación que se ha elaborado a partir de la formulación del Proyecto, y comprende la recolección de información según los diferentes criterios que se han determinado en dicha matriz.

El proceso de evaluación implica tanto el acopio de información documental (secundaria) como testimonial (primaria). Se considera el levantamiento de testimonios (memoria de las experiencias desarrolladas, opiniones, percepciones y conclusiones) de actores (informantes claves) del Proyecto, y supone por tanto la elaboración de un mapa de actores previo a la aplicación de las herramientas seleccionadas.

En esta fase se llevará a cabo el procesamiento de la información y concluirá con la presentación del Informe Preliminar de Evaluación de acuerdo al siguiente esquema definido en los Términos de Referencia.

#### **I. Análisis de resultados y factores de desarrollo (20 paginas)**

La presentación de resultados por cada criterio se realizará dando respuesta a las preguntas de evaluación por cada criterio. Cada pregunta será explicada a través de los indicadores seleccionados de los que para todos los casos se hará el análisis, la valoración y la presentación de los hallazgos.

1.1. Pertinencia del proyecto

1.2. Eficiencia del proyecto

1.3. Eficacia del proyecto

1.4. Sostenibilidad del proyecto

#### **II. Conclusiones (5 páginas).**

Cada conclusión deberá de ser formulada sólo para dar respuestas a cada pregunta de evaluación, emitiendo una valoración sustentada en hallazgos que expliquen el juicio emitido.

#### **III. Recomendaciones (5 páginas)**

### **3.2.1. Técnicas y herramientas**

Durante la fase de trabajo de campo de la evaluación se aplicarán técnicas cualitativas de investigación social y técnicas participativas como: entrevistas, grupos de discusión, listas de cotejo, y observación etnográfica. Las principales actividades a desarrollar son:

- Entrevistas individuales semiestructuradas: dirigidas a los actores involucrados en el diseño, gestión e implementación del proyecto, como directores, representantes de los organismos asociados, cooperantes, expertos, representantes de organizaciones de derechos humanos.
- Entrevistas grupales: con beneficiarios de la implementación del LUM, recogiendo información y percepciones. Básicamente se realizarán con organizaciones de afectados y víctimas, y otros actores sociales que participaron durante la ejecución del Proyecto.

- Observación etnográfica no participante: a usuarios en terreno durante la (s) visita(s) al LUM.

La aplicación de las herramientas se realizará de acuerdo al cronograma establecido para la evaluación.

Se estima que, sobre la base de éste documento, se prevean las reuniones y coordinaciones con las personas que se entrevistará. En sección V referida a Actores, se presenta un listado de personas clave a entrevistar, con las cuales el Programa de Gobernabilidad del PNUD coordinará facilitando el contacto inicial con la evaluadora quien concertará las entrevistas para la aplicación de las herramientas.

### 3.2.2. Cronograma de trabajo

El cronograma de trabajo contempla las tres fases de la evaluación y se distribuye a lo largo de siete semanas según lo establecido.

FASES	ACTIVIDADES	SEMANAS							PRODUCTOS DE EVALUACIÓN
		1	2	3	4	5	6	7	
<b>Estudio de Gabinete</b>	Revisión de documento Proyecto	■							Informe inicial de evaluación
	Revisión de documentos producidos en el Proyecto	■							
	Diseño/ajuste de matriz de evaluación		■						
	Identificación de informantes claves		■						
	Diseño de instrumentos		■						
	Elaboración de informe inicial de evaluación		■						
<b>Trabajo de campo</b>	Ajuste de instrumentos		■						Informe Preliminar de evaluación
	Coordinaciones con actores claves			■					
	Aplicación de instrumentos (entrevistas individuales, entrevistas grupales, lista de cotejo)			■	■				
	Procesamiento de información				■	■			
	Elaboración de informe preliminar de evaluación					■			
<b>Comunicación de resultados del informe final</b>	Recojo de comentarios a informe presentado					■			Informe Final de evaluación PPT de resultados de la evaluación. Base de datos y anexos
	Elaboración de informe final						■	■	
	Elaboración de PPT de resultados de evaluación							■	

### 3.3. Fase 3: Fase de elaboración y comunicación de resultados

Esta fase está centrada en la revisión y mejora del informe preliminar de evaluación, a partir del procesamiento y análisis de la información recogida en campo, para la elaboración del informe final de los resultados de la evaluación.

Esta fase comprende la presentación del Informe final de evaluación y la exposición de los hallazgos y resultados al PNUD y al equipo del proyecto, a cargo del evaluador/a.

El Informe Final de evaluación seguirá el formato propuesto en los Términos de Referencia y deberá recoger los siguientes puntos.

- I. Resumen ejecutivo (5 paginas)  
Extracto de los principales resultados de la evaluación
- II. Metodología de evaluación (5 paginas)
  - Objetivos de la evaluación
  - Metodología
  - Condicionantes y límites de la evaluación
- III. Análisis del objeto de evaluación y su contexto (10 paginas)  
Análisis de los alcances del Proyecto en el marco de la cartera de Gobernabilidad Democrática en el contexto actual  
  
Gestión de la implementación del Proyecto en la cartera de Gobernabilidad Democrática
- IV. Análisis de resultados y factores de desarrollo (20 paginas)  
  
La presentación de resultados por cada criterio se realizará dando respuesta a las preguntas de evaluación por cada criterio. Cada pregunta será explicada a través de los indicadores seleccionados de los que se hará el análisis, la valoración y la presentación de los hallazgos. Análisis de efectos y relaciones causales
  - 4.1. Pertinencia del proyecto
  - 4.2. Eficiencia del proyecto
  - 4.3. Eficacia del proyecto
  - 4.4. Sostenibilidad del proyecto
- V. Conclusiones (5 páginas).  
  
Cada conclusión deberá de ser formulada emitiendo una valoración sustentada en hallazgos que expliquen el juicio emitido.
- VI. Recomendaciones (5 páginas)  
  
Cada conclusión identificará primero las dificultades o los desafíos identificados en el proyecto para luego acompañarlos de las recomendaciones especificando la estrategia para abordarlo
- VII. Lecciones aprendidas (5 páginas)  
  
Cada lección aprendida identificando las experiencias que permitieron el logro de los resultados así como aquellas que se requirieron para el logro de aquellos no cumplidos
- VIII. Anexos:
  - TdR de Evaluación
  - Informe inicial de evaluación
  - PPT de presentación de hallazgos y resultados
  - Base de datos para el análisis de la información

- Revisión documental: Listado de fuentes secundarias analizadas
- Herramientas aplicadas: Listado de entrevistados y guion de cada entrevista aplicada. Otros instrumentos.

#### **IV. Listado de fuentes a analizar**

Para el estudio de evaluación se ha considerado la lectura y análisis de los documentos elaborados en el marco del Proyecto, archivos proporcionados por el Programa de Gobernabilidad Democrática, así como la consulta de otras fuentes de referencias relacionadas al Marco de asistencia para el Desarrollo y lineamientos de planificación y evaluación del PNUD, y marcos conceptuales a la base de la formulación y ejecución del Proyecto.

La siguiente es la lista inicial de documentos del Proyecto proporcionados por el PNUD.

Documento de Proyecto "Apoyo a la Comisión de Alto Nivel para la gestión e implementación del Lugar de la Memoria"

Documento de Revisión Sustantiva del Proyecto

Planes Anuales de Trabajo (2014, 2015)

Reportes trimestrales del Proyecto (2011, 2012, 2013, 2014)

Reporte semestrales del Proyecto (2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015)

Reportes anuales del Proyecto (2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015)

Informes de auditoría anuales (2010, 2011, 2012, 2014, 2015)

Otras fuentes importantes son:

Plan de Acción del Programa de País 2012-2016

Marco de Asistencia para el Desarrollo del Sistema de Naciones Unidas en el Perú 2012-2016

Lineamientos para Evaluadores de resultados (outcome evaluators)

Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo

A Guide to the Application of Theories of Change to UNDP Programmes and Projects

Documento base del LUM

Propuesta de organización e implementación del LUM

Propuesta de gestión del LUM

Resolución Suprema N° 059-2009-PCM de Creación de la Comisión de Alto Nivel

Resolución Suprema N° 098-2010-PCM de modificación de Museo de la Memoria por Lugar de la Memoria

Plan Bicentenario. El Perú al 2021. CEPLAN

Cada uno, un lugar de memoria – LUM – 2014

#### **V. Mapa de actores relevantes**

Con base en los documentos de formulación del Proyecto y de reporte de avance y logros, se puede identificar preliminarmente una lista de actores claves de acuerdo a su

vinculación directa e indirecta con el Proyecto. Esta identificación se realiza en función del rol asumido dentro o con relación al proyecto valorando el tipo de información que podría ser proporcionada según dicho rol (cargo y funciones) y posición ocupada (gestión, decisión, administración, consejería, asesoría).

En función a ello se propone:

- Entrevista individual con Directores/as Nacionales del Proyecto
- Entrevista individual con Directores/as Técnicos/as
- Entrevista individual a integrantes de la Comisión de Alto Nivel
- Entrevista individual a expertos participantes en el Proyecto
- Entrevista a Cooperantes
- Entrevista a representantes de organismos nacionales asociados
- Entrevista a equipo administrativo y financiero del LUM
- Entrevista grupal a organizaciones (Derechos humanos, de afectados y víctimas)
- Entrevista individual y grupal a equipo PNUD (Programa de Gobernabilidad Democrática, Centro de Servicios, Finanzas)
- Lista de cotejo de productos y funcionamiento de LUM (construcción e implementación)
- Observación de visitantes al LUM / Encuesta a visitantes del LUM

## **VI. Lista de herramientas a aplicar (guiones de entrevistas)**

Dado que se ha propuesto la realización de entrevistas individuales semiestructuradas, entrevistas grupales y observación en terreno, es sobre estas tres herramientas que se ha elaborado los guiones (versión preliminar) a aplicar en cada caso según los actores identificados.

El detalle de los guiones se incluye en anexos de este documento.

### **Referencias**

Beaumont, M. (2010). *Reporte Anual del Proyecto*. Lima.

Comisión de la Verdad y Reconciliación. (2003). *Informe Final*. Lima.

Fundación para el Debido Proceso. (2010). *Las víctimas y la justicia transicional. ¿Están cumpliendo los Estados latinoamericanos con los estándares internacionales?* Washington.

Ligero Lasa, J. A. (2011). *Dos métodos de evaluación: Criterios y Teoría del Programa*. Madrid: CEU Ediciones.

Oficina de Evaluación del PNUD. (2002). *Líneamientos para Evaluadores de Resultados (outcome evaluators)*. New York.

PNUD. (2009). *Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo*. New York.

PNUD. (2012). *Plan de Acción del Programa de País 2012-2016*. Lima.

PNUD. (2012). *Revisión Sustantiva del Proyecto "Apoyo a la Comisión de Alto Nivel para la gestión e implementación del Lugar de la Memoria"*. Lima.

PNUD. (2016). *Términos de Referencia Evaluación Final Proyecto "Apoyo a la Comisión de Alto Nivel para la gestión de la implementación del Lugar de la Memoria"*. Lima.

### **8.3. Presentación de hallazgos y resultados de la evaluación**

(Archivo ppt)

### **8.4. Matriz de evaluación para el análisis de información**

(Archivo Excel)

### **8.5. Revisión documental: Listado de fuentes secundarias analizadas**

#### Archivos PNUD

Convenio de Cooperación PNUD- Ministerio de Relaciones Exteriores

Adendas al Convenio de Cooperación PNUD- Ministerio de Relaciones Exteriores 2012-2013 y 2014-2015

Documento de Proyecto ""Apoyo a la Comisión de Alto Nivel para la gestión e implementación del Lugar de la Memoria" (PRODOC 2009)

Documento de Revisión Sustantiva del Proyecto

Beaumont, M. (2010). *Reporte Anual del Proyecto*. Lima

Planes Anuales de Trabajo (2014, 2015)

Reportes trimestrales del Proyecto (2011, 2012, 2013, 2014)

Reporte semestrales del Proyecto (2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015)

Reportes anuales del Proyecto (2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015)

Informes de auditoría anuales (2010, 2011, 2012, 2014, 2015)

Tabla de Transferencias realizada al proyecto 2009-2016

Carátulas de revisiones generales de presupuesto 2010-2016

#### Productos del Proyecto

Memoria LUM 2009-2015

Cada uno, un lugar de memoria

Guion Museográfico

Protocolo Museográfico del LUM

Manual de Visibilidad del LUM

Guion Itinerante

#### Bibliografía

Beaumont, M. (2016). *Gestión Social. Estrategia y creación de valor*. Lima: PUCP.

CEPLAN. (s.f.). *Plan Bicentenario. El Perú al 2021*. Lima.

Comisión de Alto Nivel. (13 de Marzo de 2012). Lineamientos Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social. Lima.

Comisión de la Verdad y Reconciliación. (2003). *Informe Final*. Lima.

- Fundación para el Debido Proceso. (2010). *Las víctimas y la justicia transicional. ¿Están cumpliendo los Estados latinoamericanos con los estándares internacionales?* Washington.
- Instituto de Democracia y Derechos Humanos - IDEHPUCP. (2012). *Criterios Básicos para un espacio de conmemoración de la violencia en el Perú*. Lima.
- Instituto de Democracia y Derechos Humanos - IDEHPUCP. (2015). *Guía Pedagógica para el uso de Yuyanapaq, Para Recordar*. Lima.
- Instituto de Democracia y Derechos Humanos - IDEHPUCP. (2015). *Yuyanapaq. Para Recordar*. Lima.
- InWent, DED y MIMDES. (2006). *Memoria Histórica y Cultura de Paz. Experiencias en América Latina*. Lima.
- Ligero Lasa, J. A. (2011). *Dos métodos de evaluación: Criterios y Teoría del Programa*. Madrid: CEU Ediciones.
- LUM. (2014). *Cada uno, un Lugar de memoria*. Lima: LUM.
- LUM. (2015). *Memoria LUM 2009-2015*. Lima.
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (10 de Octubre de 2012). Resolución Ministerial N°1008/RE-2012. Lima, Perú.
- Oficina de Evaluación del PNUD. (2002). *Líneamientos para Evaluadores de Resultados (outcome evaluators)*. New York.
- PCM. (2009). Resolución Suprema N°059-2009-PCM de Creación de la Comisión de Alto Nivel. Lima.
- PCM. (2010). Resolución Suprema N°098-2010-PCM de modificación de Museo de la Memoria por Lugar de la Memoria. Lima.
- Perú, M. d. (2008). *Acta Final de las Negociaciones sobre la Cooperación para el Desarrollo entre el Gobierno de la República del Perú y el Gobierno de la República Federal de Alemania*.
- PNUD - Área programática de Gobernabilidad Democrática y Descentralización. (2016). Anexo N°1: Términos de Referencia (TdR). Lima, Perú.
- PNUD. (2009). *Documento de Proyecto Apoyo a la Comisión de Alto Nivel para la gestión e implementación del proyecto "Museo de la Memoria"*. Lima.
- PNUD. (2009). *Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo*. New York.
- PNUD. (2012). *Plan de Acción del Programa de País 2012-2016*. Lima.
- PNUD. (2012). *Revisión Sustantiva del Proyecto "Apoyo a la Comisión de Alto Nivel para la gestión e implementación del Lugar de la Memoria"*. Lima.
- PNUD. (2012). *Revisión Sustantiva. Award 58996-73522 LUM PRODOC*. Lima.
- PNUD. (2016). *Términos de Referencia Evaluación Final Proyecto "Apoyo a la Comisión de Alto Nivel para la gestión de la implementación del Lugar de la Memoria"*. Lima.
- PNUD Perú. (2009). Documento de Proyecto. Lima, Perú.
- PNUD. (s.f.). Términos de Referencia (TdR) Contrato individual. Lima, Perú.

**8.6. Encuestas: A. Base de datos de encuestas**  
(Archivo Excel)

**8.6. Encuestas: B. Modelo de encuesta aplicada**

**ENCUESTA VISITANTES LUM**

Agradecemos su visita, y como parte de nuestros esfuerzos por mejorar nuestra labor, nos gustaría que complete la siguiente encuesta, la cual no le tomará más de un minuto:

1. Edad: \_\_\_\_\_
2. Nacionalidad: \_\_\_\_\_
3. Puerta de ingreso que utilizó:

Peatonal

Vehicular

4. Grado de instrucción: (Marcar con una "x" la opción que corresponda)

Ningún grado de instrucción	
Primaria Incompleta	
Primaria completa	
Secundaria incompleta	
Secundaria completa	
Superior técnica incompleta	
Superior universitaria incompleta	
Superior técnica completa	
Superior universitaria completa	
Estudios de postgrado	

5. Sobre la distribución de las salas y su contenido: (Marque la opción que más se acerque a su respuesta)

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
El orden de las salas ayudó a que entienda el contenido					
El contenido dentro de las salas es el apropiado					
Fue fácil entender el orden de las exposiciones					

6. Sobre la información que recibió en el Lugar de la Memoria: (Marque la opción que más se acerque a su respuesta)

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
El contenido de las salas aportó conocimiento valioso para mí					
La información recibida contribuye a la consolidación de la paz en el Perú					
La exposición aporta al proceso de reconciliación en el Perú					
La exposición contribuye a la memoria colectiva del Perú					

7. Sobre la información y los temas que encontré en el LUM:

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Me sentí cómodo(a) con la información que recibí en el LUM					
El contenido me pareció apropiado					
Sentí que la exposición fue insuficiente para entender lo que ocurrió en el país entre 1980 y el 2000					
Creo que es una lectura parcializada de lo que sucedió y no refleja la realidad					

Por favor profundice, de ser necesario:

--

8. Su opinión sobre la accesibilidad y los servicios:

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Fue fácil ingresar al LUM					
La ubicación de los servicios higiénicos y de orientación son los apropiados					
La ubicación del LUM es la apropiada					

Por favor profundice, de ser necesario:

--

9. Su opinión general sobre el LUM:

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Regresaría al LUM					

El LUM y la exposición fue apropiada para niños					
El LUM y la exposición fue apropiada para personas mayores					
Le recomendaría a amigos y familiares la exposición					

10. Le pedimos por favor que en el siguiente espacio comente brevemente sus recomendaciones para el LUM

Muchas gracias por su colaboración

### 8.7. Entrevistas: A. Listado de personas entrevistadas

N°	Personas contactadas	Participación en proyecto	Técnica aplicada
1	Fernando Carvallo	Dirección Nacional 2010-2013	Entrevista
2	Denise Ledgard	Dirección Nacional 2013-2014	Entrevista
3	Malin Ljunggren - UE	Representante UE	Entrevista
4	Hartmut Paulsen	Director del Programa GIZ	Contactado No aplicó
5	Christian Abstein	Embajada del Gobierno Alemán – Oficina de Cooperación al Desarrollo	Entrevista
6	Charlotte Norell	Vice Cónsul – Consulado de Suecia	Contactada No aplicó
7	Diego García Sayán	Presidente de la CAN 2012-2015	Entrevista
8	Hilaria Supa	Miembro de la CAN 2012-2015	Entrevista
9	Emma León Velarde	Directora Técnica mayo 2012-agosto 2013	Entrevista
10	Víctor Quinteros	Director Técnico agosto-diciembre 2013	Entrevista
11	Elisa Wiener	Directora Técnica julio 2014- enero 2015	Entrevista
12	Patricia Mondoñedo	Directora Técnica 2015	Entrevista
13	Roxana Pilco	Administración 2014	Contactada No aplicó
14	Gisella Ortiz	Destinatarios – Familiares de desaparecidos La Cantuta. Miembro de EPAF	Entrevista
15	Marly Anzualdo	Destinatarios – Familiares de desaparecidos Universidad del Callao	Entrevista
16	María del Carmen Sacasa	Coordinadora Residente PNUD	Entrevista

17	Jorge Granda	Oficial del Centro de Servicios PNUD	Entrevista
18	Sonia Sato	Coordinadora de Finanzas PNUD	Entrevista
19	Leonor Suárez	Oficial Programa Gobernabilidad Democrática PNUD	Entrevista
20	Elizabeth Peralta	Oficina Programa Gobernabilidad Democrática PNUD	Entrevista
21	Mario Solari	Ex Oficial de Programa de Gobernabilidad Democrática PNUD	Entrevista
22	Salomón Lerner	Ex integrante de la CAN 2009-2010	Entrevista
23	Owan Lay	Director LUM – VMI MINCUL	Entrevista
24	Sofía Macher	Coordinación del CDI LUM – VMI MINCUL	Entrevista
25	Carlos Villafuerte	Responsable de mantenimiento, equipo LUM – VMI MINCUL Ex supervisor residente Proyecto LUM	Entrevista
26	Diana Lavalle	Responsable de Museografía y del área Pedagógica, equipo LUM – VMI MINCUL Ex responsable de Museografía en Proyecto	Entrevista
27	Sonia Pérez	Responsable de Comunicaciones y eventos, equipo LUM – VMI MINCUL Ex responsable de visibilidad en Proyecto	Entrevista

### 8.7. Entrevistas: B. Guiones de Entrevistas por actor

#### GUIA DE ENTREVISTA COMISIÓN DE ALTO NIVEL

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2016

Nombre del entrevistador/a: \_\_\_\_\_

<b>Nombre de entrevistado/a:</b>	
<b>Institución/Organización:</b>	
<b>Responsabilidad/cargo:</b>	
<b>Grado educativo:</b>	

<b>Tipo de participación en Proyecto:</b>	
---	--

### Guía de Preguntas:

1. ¿Cuál ha sido su experiencia con el proyecto “Apoyo...” *(dar el nombre completo del proyecto)*?
2. ¿De qué manera cree usted que este proyecto responde a las necesidades de la población? ¿Existe identificación de la población respecto al LUM?, ¿cómo se expresa?
3. ¿Qué políticas, planes o programas respecto al seguimiento de las recomendaciones de la CVR existían antes del proyecto?
4. ¿Cómo se articula el proyecto con las prioridades nacionales? ¿Es la memoria histórica, la tolerancia y la inclusión problemáticas de la agenda política y social?, ¿Cómo? ¿Por qué?
5. ¿De qué manera el proyecto ha podido atender estos temas?
6. ¿Cuál es la contribución del proyecto al seguimiento de las recomendaciones de la CVR?
7. ¿Cuál ha sido la participación de la CAN en el proyecto?
8. ¿Cómo el proyecto ha contribuido a la memoria histórica y a la dignificación de las víctimas?
9. ¿Qué piensa de las estrategias utilizadas y la metodología aplicada para la realización del proyecto?
10. ¿Y de las etapas y secuencia de ejecución?
11. ¿Qué actividad/es ha/n sido más importante/s o valiosa/s? ¿Por qué?
12. ¿Qué actor/es ha/n sido clave/s en el proyecto? ¿Por qué? ¿Faltó algún actor?
13. ¿Cuáles considera las mayores dificultades enfrentadas por el proyecto?
14. ¿Cuál ha sido el factor de éxito del proyecto?
15. ¿Cuál ha sido el mayor desacierto o debilidad?
16. Culminado el proyecto, ¿se siente usted satisfecho/a con lo logrado? ¿Por qué?
17. ¿Se ha pensado cómo dar continuidad a lo alcanzado?
18. ¿Cuáles son los riesgos futuros para el mantenimiento del LUM, su gestión y funcionamiento?
19. ¿Cuál ha sido la relación que ha establecido con el equipo a cargo de este proyecto? ¿Con el PNUD? ¿Con los organismos nacionales contrapartes? ¿Con los cooperantes? ¿Con las organizaciones de sociedad civil?
20. ¿Cuál ha sido su mayor aprendizaje como miembro de la CAN con relación al proyecto?
21. De continuar el proyecto, ¿qué priorizaría? ¿Tiene algunas recomendaciones o sugerencias?

## GUIA DE ENTREVISTA DIRECTORES/AS NACIONALES Y TÉCNICOS/AS

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2016

Nombre del entrevistador/a: \_\_\_\_\_

<b>Nombre de entrevistado/a:</b>	
<b>Institución/Organización:</b>	
<b>Responsabilidad/cargo:</b>	
<b>Grado educativo:</b>	
<b>Tipo de participación en Proyecto:</b>	

### Guía de Preguntas:

1. ¿Cuál ha sido su experiencia con el proyecto “Apoyo...” *(dar el nombre completo del proyecto)*?
2. ¿En qué periodo asumió la Dirección nacional y cuáles fueron sus responsabilidades?
3. ¿Cuál era su relación con el PNUD? ¿Con los organismos nacionales contrapartes? ¿Con los cooperantes? ¿Con las organizaciones de sociedad civil?
4. ¿De qué manera cree usted que este proyecto responde a las necesidades de la población? ¿Existe identificación de la población respecto al LUM?, ¿cómo se expresa?
5. ¿Qué políticas, planes o programas respecto al seguimiento de las recomendaciones de la CVR existían antes del proyecto?
6. ¿Cómo se articula el proyecto con las prioridades nacionales? ¿Es la memoria histórica, la tolerancia y la inclusión problemáticas de la agenda política y social?, ¿Cómo? ¿Por qué?
7. ¿De qué manera el proyecto ha podido atender estos temas?
8. ¿Cuál es la contribución del proyecto al seguimiento de las recomendaciones de la CVR?
9. ¿Cuál ha sido la participación de la CAN en el proyecto? ¿De los cooperantes? ¿De los Organismos nacionales? ¿De la sociedad civil?
10. ¿Cómo el proyecto ha contribuido a la memoria histórica y a la dignificación de las víctimas?
11. A lo largo del proyecto, ¿recibió la asistencia técnica y administrativa que requería? ¿hubo dificultades?

12. ¿Hubo monitoreo y seguimiento del proyecto? ¿quién lo ejecutaba? ¿en qué consistía? ¿qué instrumentos o herramientas se aplicaban?
13. ¿Qué competencias y capacidades cree se han fortalecido o desarrollado en usted y en los actores que han participado con la ejecución del proyecto? ¿con el apoyo técnico y financiero recibido?
14. ¿Cuáles fueron las estrategias utilizadas y las metodologías aplicadas para la realización del proyecto y el logro de los productos comprometidos? *(de elaboración conceptual, de diálogo, de sinergia, comunicacional)*
15. ¿Qué actividad/es ha/n sido más importante/s o valiosa/s? ¿Por qué?
16. ¿Qué actor/es ha/n sido clave/s en el proyecto? ¿Por qué? ¿Faltó algún actor?
17. ¿Cuáles han sido las dificultades que ha enfrentado el proyecto? ¿Cómo se enfrentaron?
18. ¿Cuál ha sido el factor de éxito del proyecto?
19. ¿Cuál ha sido el mayor desacierto o debilidad?
20. Culminado el proyecto, ¿se siente usted satisfecho/a con lo logrado? ¿Por qué?
21. ¿Cuáles son los riesgos futuros para el mantenimiento del LUM, su gestión y funcionamiento?
22. ¿Cuál ha sido su mayor aprendizaje como Director/a nacional?
23. ¿Qué lecciones puede dejarle al país esta experiencia?
24. De continuar el proyecto, ¿qué priorizaría? ¿Tiene algunas recomendaciones o sugerencias?

**GUIA DE ENTREVISTA EQUIPO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO**

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2016

Nombre del entrevistador/a: \_\_\_\_\_

<b>Nombre de entrevistado/a:</b>	
<b>Institución/Organización:</b>	
<b>Responsabilidad/cargo:</b>	
<b>Grado educativo:</b>	
<b>Tipo de participación en Proyecto:</b>	

## Guía de Preguntas:

1. ¿Cuál ha sido su participación en el proyecto “Apoyo...” (*dar el nombre completo del proyecto*)? ¿En qué periodo participó? ¿Cuáles eran sus responsabilidades?
2. ¿Cuál era su relación con el PNUD? ¿Con los organismos nacionales contrapartes? ¿Con los cooperantes? ¿Con las organizaciones de sociedad civil?
3. ¿Cómo se llevó adelante la gestión administrativa y financiera del proyecto? ¿Qué actividad/es ha/n sido más importante/s o valiosa/s? ¿Por qué?
4. ¿Qué dificultades se presentaron? ¿En qué etapa/s? ¿Cómo se enfrentaron?
5. ¿Qué actor/es ha/n sido clave/s en la gestión administrativa y financiera del proyecto? ¿Por qué?
6. ¿Cuál considera que ha sido el factor de éxito del proyecto?
7. ¿Cuál ha sido el mayor desacierto o debilidad?
8. Culminado el proyecto, ¿se siente usted satisfecho/a con lo logrado? ¿Por qué?
9. ¿Considera que puede haber riesgos futuros para la gestión y mantenimiento del LUM? ¿Cuáles? ¿Por qué?
10. ¿Cuál ha sido su mayor aprendizaje participando del proyecto?
11. ¿Tiene algunas recomendaciones o sugerencias?

## GUIA DE ENTREVISTA COOPERANTES

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_, \_\_\_ / \_\_\_ / 2016

Nombre del entrevistador/a: \_\_\_\_\_

<b>Nombre de entrevistado/a:</b>	
<b>Institución/Organización:</b>	
<b>Responsabilidad/cargo:</b>	
<b>Grado educativo:</b>	

<b>Tipo de participación en Proyecto:</b>	
---	--

### Guía de Preguntas:

1. ¿Cómo ha participado del proyecto “Apoyo...” (*dar el nombre completo del proyecto*)?
2. ¿Por qué... (*nombre de organismo*) se compromete con este proyecto?
3. ¿A qué política, plan o programa de su organismo responde este proyecto?
4. ¿De qué manera cree usted que este proyecto responde a las necesidades de la población? ¿Existe identificación de la población respecto al LUM?, ¿cómo se expresa?
5. ¿Cómo se articula el proyecto con las prioridades nacionales? ¿Es la memoria histórica, la tolerancia y la inclusión problemáticas de la agenda política y social?, ¿Cómo? ¿Por qué?
6. ¿De qué manera el proyecto ha podido atender estos temas?
7. ¿Cuál es la contribución del proyecto al seguimiento de las recomendaciones de la CVR?
8. ¿Cómo el proyecto ha contribuido a la memoria histórica y a la dignificación de las víctimas?
9. ¿Qué piensa de las estrategias utilizadas y la metodología aplicada para la realización del proyecto?
10. ¿Qué actividad/es ha/n sido más importante/s o valiosa/s? ¿Por qué?
11. ¿Qué actor/es ha/n sido clave/s en el proyecto? ¿Por qué? ¿Faltó algún actor?
12. ¿Cuál ha sido el factor de éxito del proyecto?
13. ¿Cuál ha sido el mayor desacierto o debilidad?
14. Culminado el proyecto, ¿se siente usted satisfecho/a con lo logrado? ¿Por qué?
15. ¿Se ha pensado cómo dar continuidad a lo alcanzado? ¿Se ha pensado en alguna nueva iniciativa?
16. ¿Cuáles son los riesgos futuros para el mantenimiento del LUM, su gestión y funcionamiento?
17. ¿Cuál ha sido su mayor aprendizaje con relación al proyecto?
18. De continuar el proyecto, ¿qué priorizaría? ¿Tiene algunas recomendaciones o sugerencias?

### GUIA DE ENTREVISTA COLABORADORES/AS EXTERNOS/AS

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_, \_\_\_ / \_\_\_ / 2016

Nombre del entrevistador/a: \_\_\_\_\_

<b>Nombre de entrevistado/a:</b>	
<b>Institución/Organización:</b>	
<b>Responsabilidad/cargo:</b>	
<b>Grado educativo:</b>	
<b>Tipo de participación en Proyecto:</b>	

### Guía de Preguntas:

1. ¿Cuál ha sido su participación en el proyecto “Apoyo...” *(dar el nombre completo del proyecto)*? ¿En qué periodo participó y cuál fue su encargo?
2. ¿Cuál fue su relación con el PNUD? ¿Con los organismos nacionales contrapartes? ¿Con los cooperantes? ¿Con las organizaciones de sociedad civil?
3. ¿De qué manera cree usted que este proyecto responde a las necesidades de la población? ¿Existe identificación de la población respecto al LUM?, ¿cómo se expresa?
4. ¿Qué políticas, planes o programas respecto al seguimiento de las recomendaciones de la CVR existían antes del proyecto?
5. ¿Cómo se articula el proyecto con las prioridades nacionales? ¿Es la memoria histórica, la tolerancia y la inclusión problemáticas de la agenda política y social?, ¿Cómo? ¿Por qué?
6. ¿De qué manera el proyecto ha podido atender estos temas?
7. ¿Cuál es la contribución del proyecto al seguimiento de las recomendaciones de la CVR?
8. ¿Cómo el proyecto ha contribuido a la memoria histórica y a la dignificación de las víctimas?
9. ¿Qué estrategias y metodologías aplicó en su labor? ¿Qué opina de las priorizadas por el proyecto? *(de elaboración conceptual, de diálogo, de sinergia, comunicacional)*
10. ¿Qué actividad/es ha/n sido más importante/s o valiosa/s? ¿Por qué?
11. ¿Qué actor/es ha/n sido clave/s en el proyecto? ¿Por qué? ¿Faltó algún actor?
12. ¿Conoce cuáles han sido las dificultades que ha enfrentado el proyecto? ¿Y cómo se enfrentaron?
13. ¿Qué considera los más valioso del proyecto? ¿Cuál considera ha sido el factor de éxito del proyecto?
14. ¿Cuál considera el mayor desacierto o debilidad?

15. Culminada su participación en el proyecto, ¿se siente usted satisfecho/a con lo realizado? ¿Por qué?
16. ¿Cuáles cree son los riesgos futuros para el mantenimiento del LUM, su gestión y funcionamiento?
17. ¿Cuál ha sido su mayor aprendizaje participando del proyecto?
18. ¿Qué lecciones cree que deja al país esta experiencia?
19. De continuar el proyecto, ¿qué priorizaría? ¿Tiene algunas recomendaciones o sugerencias?

### GUIA DE ENTREVISTA ORGANIZACIONES VÍCTIMAS

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2016

Nombre del entrevistador/a: \_\_\_\_\_

<b>Institución/Organización:</b>	
<b>Nombre de entrevistado/a:</b>	
<b>Responsabilidad/cargo:</b>	
<b>Grado educativo:</b>	
<b>Tipo de participación en Proyecto:</b>	

#### Guía de Preguntas:

1. ¿Cómo y cuándo ha/n participado del proyecto “Apoyo...” (*dar el nombre completo del proyecto*)?
2. ¿Conoce/n qué políticas, planes o programas respecto al seguimiento de las recomendaciones de la CVR existían antes del proyecto?
3. ¿Qué es memoria histórica, tolerancia, inclusión social? ¿Son prioridades nacionales? ¿Por qué?
4. ¿El proyecto LUM atiende estos temas? ¿Por qué? ¿Cómo?
5. ¿Considera/n que el proyecto LUM da cuenta de las recomendaciones de la CVR? ¿Cómo? ¿Por qué?

6. ¿De qué manera cree/n usted/es que este proyecto responde a las necesidades de la población? ¿Existe identificación de la población respecto al LUM?, ¿cómo se expresa?
7. ¿Cuál es la contribución del proyecto al seguimiento de las recomendaciones de la CVR? ¿Cómo el proyecto ha contribuido a la memoria histórica y a la dignificación de las víctimas?
8. ¿Cómo se relaciona el proyecto/el LUM con su organización?
9. ¿Cuál ha sido su relación con el PNUD?, ¿con la CAN? ¿con los organismos cooperantes? (*mencionarlos*) ¿con la Dirección Nacional? ¿con los organismos nacionales? (mencionar MINRREE y MINCULT)
10. ¿Qué opina de las estrategias utilizadas y las metodologías aplicadas para la realización del proyecto y el logro de los productos comprometidos? (de elaboración conceptual, de diálogo, de sinergia, comunicacional)
11. En su opinión, ¿qué actividad/es ha/n sido más importante/s o valiosa/s? ¿Por qué?
12. ¿Qué actor/es ha/n sido clave/s en el proyecto? ¿Por qué? ¿Faltó algún actor?
13. ¿Cuál ha sido el factor de éxito del proyecto?
14. ¿Cuál ha sido el mayor desacierto o debilidad?
15. Culminado el proyecto, ¿se siente/n satisfecho/a(s) con lo logrado? ¿Por qué?
16. ¿Cuáles son los riesgos futuros para el mantenimiento del LUM, su gestión y funcionamiento?
17. ¿Cuál ha sido su mayor aprendizaje como organización vinculada a los derechos humanos, las víctimas?
18. ¿Qué lecciones puede dejarle al país esta experiencia?
19. De continuar el proyecto, ¿qué recomendaciones o sugerencias tendría/n?

### GUIA DE ENTREVISTA PNUD

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_, \_\_\_ / \_\_\_ / 2016

Nombre del entrevistador/a: \_\_\_\_\_

<b>Nombre de entrevistado/a:</b>	
<b>Institución/Organización:</b>	
<b>Responsabilidad/cargo:</b>	
<b>Grado educativo:</b>	

<b>Tipo de participación en Proyecto:</b>	
---	--

### Guía de Preguntas:

1. ¿Cuál ha sido su experiencia con el proyecto “Apoyo...” (*dar el nombre completo del proyecto*)? ¿Cuál ha sido su rol en el proyecto? ¿En qué periodo?
2. ¿Qué políticas, planes o programas respecto al seguimiento de las recomendaciones de la CVR existían antes del proyecto?
3. ¿Cómo se articula el proyecto con las prioridades nacionales? ¿Es la memoria histórica, la tolerancia y la inclusión problemáticas de la agenda política y social?, ¿Cómo? ¿Por qué?
4. ¿De qué manera el proyecto ha podido atender estos temas?
5. ¿Cómo se inscribe el proyecto/el LUM en el PNUD? (*UNDAF, CPAP....*)
6. ¿Cuál ha sido la relación del PNUD con la CAN? ¿con los otros organismos cooperantes? ¿con los Organismos nacionales? ¿Con el equipo técnico-Directores/as Nacionales? ¿Con las organizaciones de sociedad civil? ¿Cómo han participado?
7. ¿De qué manera cree usted que este proyecto responde a las necesidades de la población? ¿Existe identificación de la población respecto al LUM?, ¿cómo se expresa?
8. ¿Cuál es la contribución del proyecto al seguimiento de las recomendaciones de la CVR? ¿Cómo el proyecto ha contribuido a la memoria histórica y a la dignificación de las víctimas?
9. ¿Cuáles fueron las estrategias utilizadas y las metodologías aplicadas para la realización del proyecto y el logro de los productos comprometidos? (de elaboración conceptual, de diálogo, de sinergia, comunicacional)
10. A lo largo del proyecto, ¿se brindó la asistencia técnica y administrativa comprometida? ¿ha habido dificultades? ¿Qué competencias y capacidades se ha contribuido a desarrollar o fortalecer en los diversos actores participantes?
11. ¿Hubo monitoreo y seguimiento del proyecto? ¿en qué consistía? ¿qué instrumentos o herramientas se aplicaban?
12. ¿Cuáles han sido las dificultades que ha enfrentado el proyecto? ¿Cómo se enfrentaron?
13. ¿Cuál ha sido el factor de éxito del proyecto?
14. ¿Cuál ha sido el mayor desacierto o debilidad?
15. ¿Cuáles son los riesgos futuros para el mantenimiento del LUM, su gestión y funcionamiento?
16. ¿Cuál ha sido su mayor aprendizaje como PNUD?
17. ¿Qué lecciones puede dejarle al país esta experiencia?
18. ¿Tiene algunas recomendaciones o sugerencias?

## GUIA DE ENTREVISTA EQUIPO LUM - MINCUL

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2016

Nombre del entrevistador/a: \_\_\_\_\_

<b>Nombre de entrevistado/a:</b>	
<b>Institución/Organización:</b>	
<b>Responsabilidad/cargo:</b>	
<b>Grado educativo:</b>	
<b>Tipo de participación en Proyecto:</b>	

### Guía de Preguntas:

1. ¿Ha tenido alguna experiencia con el proyecto “Apoyo...” (*dar el nombre completo del proyecto*)?
2. ¿En qué periodo se incorporó al LUM? ¿Cuáles son sus responsabilidades?
3. ¿De qué manera el proyecto ha podido atender los temas de memoria, dignificación de las víctimas, reparación y reconciliación?
4. ¿Cómo se inscribe el proyecto/el LUM en el MINCUL?
5. ¿De qué manera cree usted que este proyecto responde a las necesidades de la población? ¿Existe identificación de la población respecto al LUM?, ¿cómo se expresa?
6. ¿Cuál es la contribución del proyecto al seguimiento de las recomendaciones de la CVR? ¿Cómo el proyecto ha contribuido a la memoria histórica y a la dignificación de las víctimas?
7. En su opinión, ¿qué actividad/es ha/n son más importante/s o valiosa/s? ¿Por qué?
8. ¿Cuáles son las dificultades que enfrenta el LUM? ¿Cómo se enfrentan?
9. ¿Cuál es el presupuesto para el mantenimiento y operación del LUM?
10. ¿Ha habido transferencia del proyecto a la gestión actual del LUM?
11. ¿Se cuenta con un registro de visitas? ¿Qué resultados se tiene a la fecha?
12. Para quienes laboraron en el proyecto: ¿cuáles han sido las mayores dificultades?, ¿cuáles fueron los mayores logros?

13. ¿Se contó con apoyo técnico y financiero? ¿De quién?
14. Culminado el proyecto, ¿se siente usted satisfecho/a con lo logrado? ¿Por qué?
15. ¿Cuáles son los riesgos futuros para el mantenimiento del LUM, su gestión y funcionamiento?
16. ¿Qué lecciones o aprendizajes le deja esta experiencia?

## **8.8. Fotos del cuaderno de visitas LUM**

# Página web LUM

**LUM** LUGAR DE LA MEMORIA LA TOLERANCIA Y LA INCLUSIÓN SOCIAL

EL LUM EXPOSICIONES CENTRO DE DOCUMENTACIÓN ACTIVIDADES EDUCACIÓN CONTACTO

## Exposiciones

### Esquirlas del Odio. Violencia de 1980 al VRAEM

Hasta la actualidad existen cientos de peruanos secuestrados por Sendero Luminoso en el VRAEM. La exposición temporal "Esquirlas del odio..."

[mas detalles](#)

**LUM** Centro de Documentación e Investigación

INICIO EL CDI BÚSQUEDA VISUALIZACIÓN ENLACES CONTÁCTENOS

### NOVEDADES

- Cumpleaños de Vladimiro Montesinos**  
Vladimiro Montesinos Torres  
Video
- Ceremonia en la réplica de la embajada de Japón en el Perú**  
Vladimiro Montesinos Torres  
Video
- Reunión de José García Marcello y Vladimiro Montesinos**  
Vladimiro Montesinos Torres  
Video

### RECURSOS MÁS SOLICITADOS

- Mendoza de Ascarza, Angélica**  
Comisión de la Verdad y Reconciliación
- Huillca Tecse Pedro**  
Comisión de la Verdad y Reconciliación 2002
- Gino Costa se pronuncia sobre posible salida de presos por terrorismo**  
2002