

MUSEO
Casa de la Memoria

MUSEO CASA DE LA MEMORIA

PLAN ESTRATEGICO 2016:2019

P-GE-01

VERSIÓN 01

**LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL DE ESTE DOCUMENTO SOLO PUEDE
HACERSE CON AUTORIZACIÓN DE LA DIRECTORA GENERAL.**

**ADRIANA VALDERRAMA LOPEZ- DIRECTORA GENERAL
EQUIPO DE TRABAJO MUSEO CASA DE LA MEMORIA**

MEDELLIN, 2016.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	4
1.1 Antecedentes de la planeación Institucional	4
1.2 Modelo de planeación estratégica	6
2. DIAGNÓSTICO – PRONÓSTICO	8
2.1 Contexto Mundial	8
2.2 Contexto Nacional	15
2.3 Contexto Municipal	18
2.4 Análisis Institucional	20
2.4.1 Análisis financiero	24
2.4.2 Sistema de Gestión	26
2.4.3 Estructura y cultura organizacional	27
2.5 Análisis Interno y externo de los procesos	28
2.5.1 Matriz DOFA	28
2.5.2 Análisis de problemas y objetivos	30
3. PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO	35
3.1 Misión	35
3.2 Visión	36
3.3 Política de Gestión Integral	36
3.4 Despliegue de las directrices estratégicas	36
3.5 Objetivos estratégicos	38
3.6 Formulación de proyectos	39
3.7 Gestión por procesos	39
3.8 Matriz consolidada del plan estratégico	40
3.9 Descripción de las Estrategias	42
4. MEDICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	45
5. BIBLIOGRAFÍA	46

INTRODUCCION

El pasado es el que define el futuro, por eso hacer conciencia sobre lo que nos ha pasado a todos debe servirnos para encontrar las pistas de salida de un conflicto que se ha reeditado por décadas. La memoria se configura entonces como una necesidad perenne de toda la sociedad.

El Museo Casa de la Memoria como entidad pública, tiene la necesidad de estructurar procesos de planeación estratégica para generar lineamientos de desarrollo, que aporten guías tanto a su organización interna como a sus procesos misionales, con el propósito de contribuir a la transformación cultural de las lógicas de la guerra y a la construcción colectiva de memorias para la paz a nivel local, regional y nacional.

En respuesta a esta necesidad, se establece el presente documento como el resultado del trabajo que lideró la Dirección del Museo Casa de la Memoria con su equipo interdisciplinario, para orientar el desarrollo de la entidad durante el período 2016 – 2019. El Plan contiene las políticas internas, los objetivos a desarrollar y los programas y proyectos que se van a ejecutar, incluyendo los establecidos para la Entidad en el Plan de Desarrollo Municipal “Medellín cuenta con vos”.

El documento parte de la revisión de experiencias de construcción de memorias destacadas en el ámbito internacional, ejercicio de reconocimiento de pares claves para diseñar las estrategias desde las que el Museo aportará a la construcción de las memorias colectivas de Medellín y Colombia durante los próximos cuatro años. Posteriormente se analizaron los contextos nacional y local para identificar las iniciativas y actores que han trabajado temas relativos a la construcción de paz y las políticas y programas direccionados desde los gobiernos nacional y municipal para que a partir de este reconocimiento, se articule el trabajo del Museo a las políticas públicas, planes de desarrollo e iniciativas ciudadanas.

Con el análisis del contexto se realiza el análisis institucional y las principales situaciones a abordar a través del planteamiento estratégico. Una vez definida la estrategia se diseña la estructura que le da soporte, estableciendo el modelo de operación por procesos y activando el proyecto de ajuste de la estructura organizacional para adecuar la planta de cargos del Museo Casa de la Memoria.

1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA

1.1 ANTECEDENTES DE LA PLANEACION INSTITUCIONAL

En una sociedad violentada a lo largo de su historia por grupos armados con diversos intereses, aparecen las víctimas del conflicto, quienes tienen derecho a la verdad, a la justicia y a la reparación.

Como respuesta a esta demanda ciudadana surge mediante el acuerdo Municipal número 045 de 2006, el Programa de Atención a Víctimas del Conflicto Armado de la Alcaldía de Medellín, para brindar atención en términos jurídicos, psicosociales y de memoria histórica, con el propósito de promover el restablecimiento de los derechos de las víctimas y el reconocimiento a su dignidad mediante estrategias que contribuyan a la reconstrucción de las relaciones rotas, a la interrupción del ciclo violento y a la reconciliación en la ciudad de Medellín.

El Área de Memoria Histórica de dicho programa, implementó diferentes acciones enfocadas a trabajar por la reconstrucción de la memoria del conflicto en la ciudad, y su visibilización y difusión, como una posibilidad de recuperar la condición ciudadana con identidad y sentido colectivo.

Es así como en el Plan de Desarrollo 2008-2011, la Administración Municipal incluyó el proyecto de la construcción de un espacio dedicado a la memoria (sala de la memoria) y se comprometió a aumentar el presupuesto para asumir la construcción, adecuación y puesta en funcionamiento del lugar, como una acción de reparación y de reconocimiento de la dignidad de las víctimas del conflicto en nuestra ciudad.

El trabajo realizado por el Área de Memoria Histórica y sus rastreos de las diferentes experiencias de museos de memoria en el mundo le permitió contemplar la línea de acción denominada “hacia el museo de la memoria en Medellín”.

El Programa de Atención a Víctimas del Conflicto y la Empresa de Desarrollo Urbano, EDU, fueron los encargados de materializar el proyecto y en el 2008 se incorporó la propuesta al plan urbano integral-PUI, de la zona centro oriental de Medellín (comuna 8) y a su proyecto parque bicentenario, que articula sectores de diversas vulnerabilidades sociales, particularmente de las comunas 8, 9 y 10 de la ciudad.

En el año 2009 se inició el diseño y la construcción del Centro de Documentación del Museo en la Unidad Permanente de Justicia, para lo cual se integraron los materiales donados por entidades dedicadas a la investigación del conflicto armado, como Corporación Región y el Instituto Popular de Capacitación, IPC, posteriormente se completó el diseño preliminar del Museo y la Agencia Española de Cooperación Internacional, AECID, aprobó una subvención de 120.000 euros para la fase de estructuración del proyecto.

Es de destacar que el origen del Museo Casa de la Memoria estuvo soportado en un comité de apoyo conformado por personas e instituciones conocedoras de experiencias internacionales similares en Israel, Japón, Brasil, Chile y Argentina.

Además la conceptualización del Guion Museológico y el Guion museográfico del Museo Casa de la Memoria se estructuró con tres insumos:

El primero: **Las consultas ciudadanas** realizadas del año 2010 al 2011, gracias al Contrato entre la Alcaldía de Medellín, el Museo de Antioquia y la Corporación Región, con el cual se realizaron 28 consultas ciudadanas y diez talleres en comunas y corregimientos, en las que participaron 457 personas.

Con las consultas realizadas se lograron identificar los ejes temáticos y los servicios de interés público y social, los cuales cimentaron la filosofía del Museo Casa de la Memoria. Igualmente a partir de los aportes recibidos, empezó a formularse el concepto de “casa”, al ser visualizado como un espacio de acogida, de recepción, de hospitalidad, de refugio para el alma, donde se tejen relaciones físicas, espaciales y espirituales entre quienes la habitan, y como “museo” por ser un lugar para la conservación y protección del patrimonio inmaterial, un espacio cultural de recuerdo de la historia para las futuras generaciones y que además puede integrarse a las diferentes redes de museos.

El segundo: **Las investigaciones Históricas:** -Informe de periodización (Corporación Región): basado en la revisión de estudios sobre la violencia y el conflicto armado de la ciudad y el país

-Cronología de hechos de violencia en Medellín: (corporación Región) redacción de un guion cronológico (por décadas) desde el año 1948 hasta el 2010. Identificación de elementos de contenido del guion como: Cronología de Modalidades de violencia en Medellín, Archivos de prensa, Reseñas de textos y Sistematización de testimonios.

Y el tercero: **Inventario de productos artísticos y Culturales**

- Producción artística: por medio del Museo de Antioquia mediante subcontratación de diversos expertos encargados de los temas, se identificó parte de la producción cultural y artística más relevante de la ciudad en las últimas décadas
- Proyectos institucionales y comunitarios: procesos institucionales y comunitarios que desarrollan procesos de resistencia y de elaboración de memoria del conflicto violento de la ciudad.

Estos Insumos dieron pie para la creación de un guion museológico (general) y un guion museográfico (proyecto) en el año 2011. De modo que lograsen aportar a la constitución de unos ejes expositivos basados en: Hechos, Relatos, Impactos y Respuestas Socioculturales, reflexivo y contextual.

En el año 2011 se inicia la construcción del Museo para ser inaugurado finalmente en diciembre de 2012. Al año siguiente, gracias a los convenios con el Parque Explora para

realizar la producción museográfica y con el INER, para adelantar las primeras actividades culturales y pedagógicas; el Museo Casa de la Memoria comienza a funcionar con los siguientes espacios:

- Memoriales (lugares de memoria)
- Espacios de talleres y exposición temporales.
- Sala de larga duración “Medellín: Memorias de violencia y resistencia” la cual busca explorar desde las narrativas de la historia y la memoria las dimensiones de las distintas violencias que han marcado la ciudad.
- Auditorio.
- Centro de Recursos para la Activación de la Memoria –CRAM-, centro de documentación especializado en conflicto armado, derechos humanos, violencia, memoria histórica, y temas afines.

En el año 2015 se consolida la creación del establecimiento público Museo Casa de la Memoria mediante el acuerdo municipal 05 del 26 de abril de 2015, como un ente descentralizado del nivel Municipal dotado de personería jurídica, autonomía presupuestal y financiera y patrimonio independiente con el objetivo de: *Fortalecer prácticas de conversación en Medellín y Antioquia, a través de la argumentación, la deliberación, la comunicación, la creación y la acción, para el trámite de la diferencia, frente a procesos de construcción de memoria, que permitan ampliar la comprensión-reflexión sobre el conflicto armado y violencias relacionadas que ha vivido y aún vive Medellín, Antioquia y el país, que interpelando a todos como ciudadanos corresponsables del bien común, se contribuya a la reconciliación y a la no repetición.*

La constitución del Museo como establecimiento público exige la puesta en marcha de un modelo de gestión administrativa que se adapte a las particularidades de este y que posibilite el cumplimiento de los objetivos misionales de manera eficiente, oportuna y acorde con las necesidades de su contexto social.

En este sentido, el plan estratégico 2016-2019 para el MUSEO CASA DE LA MEMORIA es una herramienta técnica en el corto y mediano plazo que integra todo el marco de planificación que le antecede y le aplica, para trazar la ruta general de planeación del cuatrienio.

1.2 MODELO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica plantea la proyección del norte general hacia el cual se debe dirigir toda la Entidad, siendo su parámetro principal el cumplimiento del cometido estatal del Museo Casa de la Memoria.

El plan estratégico es por lo tanto, el documento que consolida y describe el Direccionamiento estratégico de la Entidad en el cuatrienio y se constituye como la base para los planes de acción específicos subsecuentes.

El Direccionamiento estratégico se establece como la primera etapa de la planeación del sistema de gestión integral, adoptado mediante la resolución interna número 004

del 4 de febrero de 2016, que integra los lineamientos de las normas ISO 9001: 2015, NTCGP1000:2009, MECI 1000:2014 y el SG-SST.

El modelo de planeación estratégica para el MUSEO CASA DE LA MEMORIA Está constituido por las siguientes etapas:

Diagnostico-Pronóstico

1. Análisis del Contexto
2. Análisis del desempeño institucional
3. Análisis del ambiente operativo - Análisis DOFA del MCM

Planteamiento Estratégico

1. Reconocimiento de la misión y la visión del MCM
2. Declaración de la política de gestión
3. Establecimiento de los objetivos estratégicos y del SIG
4. Determinación de la cadena de valor
5. Alineamiento de procesos a objetivos estratégicos
6. Determinación del sistema integrado de medición por objetivos

M U S E O Casa de la Memoria

2. DIAGNÓSTICO - PRONÓSTICO

2.1 CONTEXTO MUNDIAL

Según el artículo 93 de la Constitución Política de Colombia, “Los tratados y convenios internacionales ratificados por el Congreso que reconocen los derechos humanos y que prohíben su limitación en los estados de excepción, prevalecen en el orden interno. Los derechos y deberes consagrados en esta Carta se interpretarán de conformidad con los tratados internacionales sobre derechos humanos ratificados por Colombia. El Estado Colombiano puede reconocer la jurisdicción de la Corte Penal Internacional en los términos previstos en el Estatuto de Roma adoptado el 17 de julio de 1998 por la Conferencia de Plenipotenciarios de las Naciones Unidas y, consecuentemente, ratificar este tratado de conformidad con el procedimiento establecido en la Constitución. La admisión de un tratamiento diferente en materias sustanciales por parte del Estatuto de Roma con respecto a las garantías contenidas en la Constitución tendrá efectos exclusivamente dentro del ámbito de la materia regulada en él”.

En este sentido, frente a los derechos de las víctimas, en especial los relativos a la reparación simbólica y las medidas de satisfacción, para Colombia rigen los siguientes:

a) Corte Penal Internacional:

Colombia ratificó este convenio por medio del instrumento de ratificación número 77 el 5 de agosto del año 2002 ante la Secretaría General de las Naciones Unidas; con dicho convenio el país le da competencias a la Corte Penal Internacional para juzgar los crímenes definidos según su preámbulo (Genocidio, Lesa Humanidad, Crímenes de guerra y Crimen de agresión).

Afirmando que los crímenes más graves de trascendencia para la comunidad internacional en su conjunto no deben quedar sin castigo y que a tal fin, hay que adoptar medidas en el plano nacional e intensificar la cooperación internacional para asegurar que sean efectivamente sometidos a la acción de la justicia, decididos a poner fin a la impunidad de los autores de esos crímenes y a contribuir así a la prevención de nuevos crímenes, recordando que es deber de todo Estado ejercer su jurisdicción penal contra los responsables de crímenes internacionales. Estatuto De Roma de la Corte Penal Internacional- Preámbulo- 17-07 De 1998. Así, la Corte Penal Internacional, tiene una competencia para juzgar crímenes por ella definidos (Genocidio, Lesa Humanidad, Crímenes de guerra y Crimen de agresión).

b) Sistema Interamericano de Protección a los Derechos Humanos:

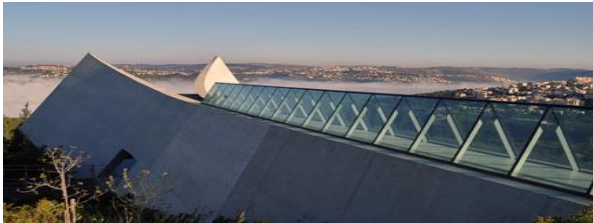
Colombia, al haber hecho parte de la Convención Interamericana de los Derechos Humanos y la Corte Interamericana, es competente de conocer las demandas que la Comisión Interamericana de Derechos Humanos presente frente a hechos puntuales, específicamente frente a la protección judicial y a la reparación efectiva de las víctimas, según los artículos 11 y 25 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos.

Así las cosas, el marco constitucional frente a términos de verdad, justicia, reparación y garantías de no repetición en contextos de justicia transicional, es suficiente y amplio, con un componente internacional muy fuerte en materia de derechos humanos.

MUSEOS E INSTITUCIONES DE MEMORIA

Durante las últimas décadas se ha incrementado de forma extraordinaria una nueva clase de complejo cultural: MUSEOS DE MEMORIA. Éstos, tratan de investigar, representar, conmemorar y hacer pedagogía sobre las violencias. Estas nuevas instituciones y espacios culturales, aunque varían mucho en tamaño, estilo y situación política se asemejan en su deseo de promover la paz, la tolerancia y promover la no repetición.

“Dado que por su naturaleza el Museo Casa de la Memoria se ubica dentro de este tipo de museos, se realizó un rastreo de instituciones que trabajan temas afines con el fin de acercarse a las opciones desde las cuales se puede abordar el trabajo con la memoria, la memoria histórica y la construcción de paz”.

Entidad	
 MUSEO DE LA MEMORIA Y LOS DERECHOS HUMANOS- Chile/2010	El Museo de la Memoria y los Derechos Humanos es un espacio destinado a visibilizar las violaciones a los derechos humanos cometidas por el Estado chileno entre 1973 y 1990, a dignificar a las víctimas y a sus familias y a estimular la reflexión y el debate sobre la importancia del respeto y la tolerancia, para que estos hechos nunca más se repitan. Con su creación se buscó impulsar iniciativas educativas que inviten al conocimiento y la reflexión. Su instalación en la calle Matucana lo integra al Circuito Cultural Santiago Poniente, polo cultural en el que diversas instituciones articulan sus esfuerzos para promover las artes, la ciencia y la cultura en la ciudad de Santiago de Chile.
 MUSEO YAD VASHEM. Israel/ 1953	El Museo Yad Vashem busca rendir homenaje a las víctimas del Holocausto perpetrado por los Nazis a través de una narrativa que presenta las vivencias del Holocausto a partir de las experiencias individuales de las víctimas, disponiendo para ello objetos originales, testimonios de sobrevivientes y posesiones personales. El recurso cuenta con distintos dispositivos tecnológicos que permitan al visitante asimilar de manera didáctica y dinámica la información.
 United States Holocaust Memorial Museum	El Museo Estadounidense Conmemorativo del Holocausto tiene una exposición permanente en la que se reconstruye la historia del Holocausto a través de diferentes soportes (documentos, fotografías, vídeos, testimonios, etc. Además de la exposición permanente el Museo cuenta con exhibiciones temporales e itinerancias en las que se profundizan algunos aspectos del antisemitismo pero también de otros genocidios ocurridos en el mundo. Pensando en acercar los niños a un tema tan complejo se diseñó la exposición <i>Recuerda los niños: La historia de Daniel</i>, pensada para un público de 8 años en adelante; en ésta se cuenta la historia de una familia durante el Holocausto desde la perspectiva de un niño que creció en Alemania durante los años del régimen nazi.

	El objetivo del United States Holocaust Memorial Museum es generar conciencia sobre la importancia de promover la dignidad humana y enfrentar el odio para evitar la repetición de nuevos holocaustos en el mundo. .
 MUSEO JUDÍO DE BERLÍN	El Museo Judío de Berlín fue creado con el objetivo de dar a conocer la historia y cultura de los judíos alemanes, para lo cual apostó a la combinación de distintos elementos que permitan al visitante aprender a través de la experiencia. En este sentido, su diseño arquitectónico tiene el propósito de hacer evidentes las tensiones que caracterizaron la relación entre judíos alemanes y alemanes, recurriendo para ello a elementos simbólicos como las grietas que hacen parte de la fachada y los espacios vacíos que se encuentran en el interior del edificio. Por su parte, su exposición permanente busca acercar al espectador a la compleja relación que se desarrolló entre judíos alemanes y alemanes, de este modo, y organizado a través de un recorrido cronológico, se resalta la contribución cultural, intelectual y económica de los judíos a Alemania a la vez que se evidencia la preocupación que comenzó a aparecer en esta comunidad a lo largo del siglo XIX por la aparición de sentimientos antisemitas, para terminar en la tragedia que supuso el proyecto de exterminio liderado por los Nazis desde el poder.
 MUSEO DE LA HERENCIA JUDIA-Estados Unidos, NYC	Dedicado a la memoria del holocausto, el Museo de la Herencia Judía está ubicado desde 1997 en Manhattan.. Su edificio se distingue por su forma hexagonal que representa la estrella de David con sus seis puntas. La exhibición permanente está dividida en tres temas: la vida de los judíos hace un siglo, la Guerra contra los judíos y la Renovación judía, cada una en un piso del museo. Además de las exhibiciones permanentes, como el Jardín de Piedras diseñado por el artista Andy Goldsworthy en memoria de las víctimas de la Segunda Guerra Mundial, hay muestras itinerantes sobre temas relevantes para la comunidad hebrea.



Museo Nacional de Historia Judía Americana

El Museo de la Historia Judía narra la experiencia de la comunidad judía en Estados Unidos a través de exposiciones permanentes e itinerantes en las que se da cuenta de temas como la inmigración, su integración a la sociedad, la religión y vida social, cultural y familiar entre otros. Es el único museo en la nación dedicado de manera exclusiva a coleccionar, preservar e interpretar objetos pertenecientes a la vida de los judío-estadounidenses, los cuales son dispuestos en cada exhibición con el fin de resaltar el respeto por la diversidad como forma de aportar a la construcción de sociedades libres.

EL MUSEO DE LA MEMORIA DE ROSARIO- ARGENTINA



El Museo de la Memoria fue creado en 1998 a través de una ordenanza del Concejo Municipal de Rosario, con el objetivo de promover el acceso al conocimiento y la investigación sobre la situación de los derechos humanos y la memoria social y política en la región, en el país y en Latinoamérica.

Desde diciembre de 2010, en su sede definitiva – edificio ocupado en el pasado por el Comando del II Cuerpo de Ejército–, el Museo ofrece al público una sala de muestra permanente, con obras diseñadas por destacados artistas de la ciudad de Rosario, y otra de exposiciones temporarias. También cuenta con un centro documental, una biblioteca especializada con más de 3.500 volúmenes y publicaciones periódicas, un área de extensión educativa, un auditorio con capacidad para más de 120 personas, entre otros servicios.



CENTRO CULTURAL Y MUSEO DE LA MEMORIA (MUME) - MONTEVIDEO.

<http://web.archive.org/web/20130619065355/http://museodelamemoria.org.uy/>

El Centro Cultural y Museo de la Memoria (MUME) promueve en forma participativa la paz, los derechos humanos y la memoria de las luchas populares por la libertad, la democracia y la justicia social. Se conciben estos conceptos como construcciones socio-históricas dinámicas y en permanente desarrollo.

La Coalición Internacional de Sitios de Conciencia es una red que agrupa a diferentes instituciones del mundo que comparten el propósito de preservar las historias y memorias del pasado para, a partir de ellas,



COALICIÓN INTERNACIONAL DE SITIOS DE CONCIENCIA

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

generar reflexiones y conocimientos que nos permitan entender los desafíos que enfrentan en la actualidad los derechos humanos y la justicia social.

Haciendo énfasis en el contexto social, político y económico en que se desarrollaron episodios como el Genocidio Armenio, el Holocausto o las dictaduras del Cono Sur por ejemplo, los sitios que hacen parte de la Coalición reconocen la importancia de conocer el pasado como forma de construir un futuro en el que la justicia y paz sean valores incuestionables.

De acuerdo a su sitio web, la Coalición Internacional de Sitios de Conciencia trabaja en tres niveles:

- La necesidad de recordar suele competir con la presión, igualmente fuerte, por olvidar. Incluso con las mejores intenciones – tales como promover la reconciliación después de eventos profundamente divisorios “al pasar la página” – borrar el pasado puede evitar que las futuras generaciones aprendan lecciones críticas y comprometer las oportunidades de construir un futuro pacífico.
- Sin los espacios seguros para recordar y preservar estas memorias, es posible que las historias de personas mayores sobre atrocidades puedan desvanecerse cuando ellos fallezcan.
- Sociedades que han sobrevivido conflictos nunca busquen justicia por miedo a reabrir viejas heridas; y que las familias de los desaparecidos nunca encuentren respuestas.



ICOM (THE INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS)

<http://icom.museum/la-organizacion/L/1/>

El Consejo Internacional de Museos (ICOM) es una organización internacional dedicada a preservar el patrimonio cultural y natural en el orbe, actual y futuro, tangible e intangible, asegurar su continuidad y comunicar su valor.

Desde 1946, el ICOM acompaña a los actores de la comunidad museística en su misión de preservar, conservar y transmitir los bienes culturales. El Consejo internacional de museos se rodea de colaboradores institucionales para cumplir sus objetivos. El ICOM se caracteriza por una gobernanza mundial jerarquizada e inclusiva. Reúne a cerca de 30.000 miembros y se organiza en Comités nacionales que representan a 137 países y territorios y en Comités internacionales compuestos de expertos en distintas especialidades museísticas.

La sede de la Secretaría General del ICOM se sitúa en la Casa de la UNESCO en París (Francia).

 ICMEMO - Museos en memoria de víctimas de crímenes públicos http://icom.museum/los-comites/comites-internacionales/comites-internacionales/comite-internacional-para-museos-en-memoria-de-victimas-de-crimenes-publicos/L/1/	El Comité internacional para museos en memoria de víctimas de crímenes públicos –ICMEMO–, fue creado en julio de 2001 con el objetivo de mantener el deber de memoria y promover la colaboración cultural dándole más importancia a la enseñanza y poniendo los conocimientos al servicio de la paz, lo que también es una de las prioridades de la UNESCO. Los museos en memoria de las víctimas de crímenes públicos se dedican a la conmemoración de las víctimas de crímenes de Estado, de crímenes cometidos con el consentimiento de la sociedad o en nombre de motivos ideológicos. Estos museos se sitúan en el sitio donde fueron cometidos esos crímenes o en lugares elegidos por los supervivientes y pretenden dar a conocer los acontecimientos del pasado situándolos en un contexto histórico creando a la vez fuertes vínculos con el presente.
 CENTRO DE MEMORIA PAZ Y RECONCILIACIÓN. BOGOTÁ –COLOMBIA http://centromemoria.gov.co/	El Centro de Memoria, Paz y Reconciliación se ha constituido en espacio para el encuentro de diversos actores que quieren recuperar el pasado para construir otro futuro. Su misión es promover la memoria histórica y las memorias colectivas de la violencia y las luchas sociales, como medio de consolidar el proceso de construcción de la paz y la democracia en Colombia, haciendo especial énfasis en la promoción de los derechos humanos como condición necesaria para lograr estas aspiraciones. En el Memorial por la Vida, incrustado en la estructura que se eleva en el corazón del edificio, está la tierra sembrada de memoria que han entregado personas y organizaciones como homenaje a las víctimas de la violencia política, a sus sueños y a quienes han persistido contra la atrocidad y en las luchas por la democracia y los derechos humanos.
CENTRO NACIONAL DE MEMORIA HISTÓRICA-BOGOTÁ–COLOMBIA.	Nacido de la Ley 1448 de 2011 (Ley de víctimas y restitución de tierras), el Centro Nacional de Memoria Histórica tiene por objeto reunir y recuperar el material documental, testimonios orales y por cualquier otro medio relativos a las violaciones de que trata el artículo 147 de la Ley de Víctimas y restitución de Tierras. La información recogida será puesta a disposición de los interesados, de los investigadores y de los ciudadanos en general, mediante actividades museísticas, pedagógicas y cuantas sean necesarias para proporcionar y enriquecer el conocimiento de la



MUSEO NACIONAL DE LA MEMORIA- BOGOTÁ –COLOMBIA.

La creación social del Museo Nacional de la Memoria es un proceso que se viene adelantando desde el 2012 por parte de la dirección del Museo de la Memoria del CNMH, pero que continuará por varios años más.

historia política y social de Colombia.

Misión- Contribuir a la realización de la reparación integral y el derecho a la verdad del que son titulares las víctimas y la sociedad en su conjunto así como al deber de memoria del Estado con ocasión de las violaciones ocurridas en el marco del conflicto armado colombiano, en un horizonte de construcción de paz, democratización y reconciliación.

Objetivos estratégicos del CNMH:

Comprensión social del conflicto armado.

Esfera pública de la memoria.

Condiciones para la construcción de la paz

Legado testimonial y documental.

Efectividad organizacional

Crear un Museo Nacional de la Memoria es tarea encomendada al Centro de Memoria Histórica de acuerdo con la Ley 1448 de 2011 (Ley de Víctimas y Restitución de Tierras).

El decreto 4803 del 20 de diciembre de 2011 que reglamenta la Ley, entrega al Centro en su artículo 5, numeral 1, la función de: “Diseñar, crear y administrar un Museo de la Memoria, destinado a lograr el fortalecimiento de la memoria colectiva acerca de los hechos desarrollados en la historia reciente de la violencia en Colombia, procurando conjugar esfuerzos del sector privado, la sociedad civil, la cooperación internacional y el Estado”.

Este Museo, según la Ley, “deberá realizar las acciones tendientes a restablecer la dignidad de las víctimas y difundir la verdad sobre lo sucedido”. Así pues, el Museo Nacional de la Memoria es un avance en el deber de memoria del Estado y se constituye en una de las medidas de reparación y de satisfacción para las víctimas del conflicto armado en Colombia.

2.2 CONTEXTO NACIONAL

El Museo Casa de La Memoria responde a la Ley 1448 de 2011- Ley de Víctimas y Restitución de Tierras, que consolida el traslado de la memoria del campo ético al jurídico. En esta Ley se hace explícito el derecho y el deber a la memoria en el capítulo IX, relativo a las medidas de satisfacción que tienen como objetivo la reparación simbólica de las víctimas y como aporte a conocer la verdad, la cual se garantiza a través los artículos del 141 al 148, que contiene en síntesis lo siguiente:

ARTÍCULO 141. REPARACIÓN SIMBÓLICA: Toda prestación realizada a favor de las víctimas o de la comunidad que tienda a asegurar la preservación de la memoria histórica, la no repetición de los hechos victimizantes, la aceptación pública de los hechos, la solicitud de perdón público y el restablecimiento de la dignidad de las víctimas.

ARTÍCULO 142. DÍA NACIONAL DE LA MEMORIA Y SOLIDARIDAD CON LAS VÍCTIMAS. El 9 de abril de cada año, se celebrará el día de la memoria y solidaridad con las Víctimas.

ARTÍCULO 143. DEL DEBER DE MEMORIA DEL ESTADO: en su parágrafo atañe al deber de memoria del Estado, observando que no se deben impulsar o promover ejercicios orientados a la construcción de una historia o verdad oficial que niegue, vulnere o restrinja los principios constitucionales de pluralidad, participación y solidaridad y los derechos de libertad de expresión y pensamiento”

ARTÍCULO 144. DE LOS ARCHIVOS SOBRE VIOLACIONES A LOS DERECHOS HUMANOS E INFRACCIONES AL DERECHO INTERNACIONAL HUMANITARIO OCURRIDAS CON OCASIÓN DEL CONFLICTO ARMADO INTERNO.

Archivo a cargo del Centro de Memoria Histórica, los archivos judiciales por su parte, estarán a cargo de la Rama Judicial, la cual en ejercicio de su autonomía podrá optar, cuando lo considere pertinente y oportuno a fin de fortalecer la memoria histórica en los términos de la presente ley, encomendar su custodia al Archivo General de la Nación o a los archivos de los entes territoriales.

ARTÍCULO 145. ACCIONES EN MATERIA DE MEMORIA HISTÓRICA.

Estable acciones en materia de memoria histórica como la creación de archivos, la documentación de casos a través de la recolección de testimonios, la investigación histórica sobre el conflicto armado, la realización de actividades de participación, formación, difusión y concientización sobre el valor de los derechos humanos, con enfoque diferencial y participativo que visibilicen las organizaciones de víctimas y los ejercicios de memoria histórica desde el nivel local

Los artículo 146 al 148 son referente al centro de memoria histórica, su objeto, estructura, funcionamiento y funciones generales.

En todos estos artículos se reconocen las violaciones a los Derechos Humanos e infracciones al Derecho Internacional Humanitario con ocasión del conflicto armado interno, las acciones en materia de memoria histórica y la creación de un Centro de Memoria Histórica (ver el decreto reglamentario 4803 de 2011 “Por el cual se establece la estructura del Centro de Memoria Histórica), así como la posibilidad de establecer centros de memoria regionales.

De manera complementaria, con la expedición de la Ley 1424 de 2010, ley de Justicia transicional, El Gobierno Nacional busca promover un acuerdo que contribuya a la reconstrucción de la Verdad y la Memoria Histórica con las personas desmovilizadas de grupos armados ilegales, que hubieren incurrido únicamente en los delitos descritos en los términos establecidos en la ley.

El acuerdo de Contribución a la Verdad Histórica y la Reparación es un instrumento de transición para poner en vigor los principios de verdad, justicia y reparación como complemento a los instrumentos jurídicos que se han establecido para tal efecto y como contribución al proceso de reconciliación nacional.

Estas disposiciones de ley además de ser el resultado de la incidencia política, se han constituido en una valiosa herramienta para que las organizaciones de víctimas, de derechos humanos y la sociedad en general, cimienten el camino hacia la paz y la reconciliación.

Esos cimientos fomentan transformaciones en el País, a través de la creación de las condiciones sociales y políticas necesarias para que la violencia y la inseguridad sean cosa del pasado, por esto en el plan de Nacional Desarrollo 2014- 2018 “Todos por un Nuevo país”, está definido como uno de sus tres pilares fundamentales la Paz, y en ese sentido a través de su capítulo IV “Seguridad, Justicia y Democracia para la Construcción de Paz”, se busca fortalecer las condiciones para un proceso de construcción de paz y garantizar su sostenibilidad, para permitir al país y a sus ciudadanos alcanzar su pleno potencial como Nación. En este marco el Gobierno Nacional viene desarrollando los diálogos del proceso de paz con la Guerrilla de las FARC desde el año 2012 hasta la fecha, en La Habana (Cuba).

Como se expresa en el Informe General- Basta Ya. Capítulo 2 del Centro Nacional de Memoria Histórica: La historia de la guerra en Colombia deja ver, un esfuerzo sistemático de búsqueda de salidas políticas y negociadas. Son esfuerzos que han comprometido e ilusionado a un amplio sector del país con la posibilidad de un escenario libre de enfrentamientos y trámites violentos que permitan que el país se enrute hacia la construcción de una paz duradera. Reformas constitucionales, treguas, amnistías, sometimientos a la justicia, gestos humanitarios, entre otros, hacen parte del inventario de esfuerzos por buscar salidas a la guerra. El saldo es una serie de fracasos, de logros y sobre todo, de lecciones aprendidas que no pueden ser ignoradas en el escenario del actual proceso de paz y que ojalá pongan a Colombia en un camino de reinvención democrática.

De acuerdo a los lineamientos del DNP y del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, la paz es un asunto ineludible para los planes de desarrollo en los municipios y los departamentos, los cuales deben articularse a todos los niveles.

Es así como el Museo Casa de la Memoria en el marco de la normatividad vigente, en articulación con Instancias como el Centro Nacional de Memoria Histórica, la Unidad Nacional Especial de Atención a Víctimas, los Ministerios del Interior y de Justicia; y en atención a los procesos de Paz que adelanta la Nación, Adquiere una dimensión misional mayor, ubicándose en las herramientas, estrategias o escenarios relevantes para el apoyo a la construcción de memoria y a la reconciliación con horizonte del logro de la paz.

2.3 CONTEXTO MUNICIPAL

El Informe de periodización de VIOLENCIAS Y CONFLICTO ARMADO EN MEDELLIN 1948-2010, describe una cronología de hechos de violencia. A través de un ejercicio aproximativo, donde delimita los periodos de violencia y conflicto en la Ciudad de Medellín de la siguiente forma:

Período 1948-1958. Del 9 de abril a los inicios del Frente Nacional.

Período 1958-1975: De los inicios del Frente Nacional a la emergencia del narcotráfico.

Período 1975-1993: De la emergencia del narcotráfico a la muerte de Pablo Escobar.

Período 1993-2003: De la muerte de Escobar a la agudización del conflicto armado y la desmovilización del Bloque Cacique Nutibara.

Período 2003- 2010. De la desmovilización del bloque Cacique Nutibara a un nuevo ciclo de violencias.

Las dinámicas de violencia vividas en la ciudad, desde hace por lo menos tres décadas, han generado un número importante de investigaciones sobre las causas de estas violencias, la identificación de actores y sus dinámicas particulares de actuación, los daños ocasionados y las implicaciones de dichas violencias para el futuro de nuestra sociedad. Esto ha propiciado un acervo de conocimiento importante que reposa en productos derivados de procesos de investigación e intervención como libros, artículos, cartillas, material pedagógico y de divulgación de resultados, así como en documentales, textos en prensa, materiales artísticos, etc., que denotan la fuerte preocupación sobre este fenómeno entre académicos, investigadores, artistas y activistas.

Investigaciones sobre violencias en el marco del conflicto armado en Medellín 2010 – 2015 – hacia la construcción de una estrategia de garantías de no repetición por una cultura de paz para Medellín-Irene Piedrahita Arcila-Corporación Región

Esa información de Medellín ha sido impulsada por el impacto de los diferentes tipos de violencias que en una sucesión de eventos de triste recordación, han dejado huellas profundas en sus habitantes y particularmente en el alma de las víctimas.

Las víctimas de la violencia se constituyen en un universo de atención por parte del Estado, en la perspectiva de fortalecerlos como sujetos sociales, políticos y de derechos, combatiendo de esta manera la extrema vulnerabilidad que se deriva de su condición. Esta población es fundamental en la construcción de la reconciliación.

Según las cifras de la Red Nacional de Información de la UARIV, a diciembre 31 de 2015, Medellín es la segunda ciudad del país con mayor número de víctimas, dado que reporta 618.239 personas víctimas del conflicto.

Y Según las cifras de Desplazamiento Forzado Intraurbano DFI de hechos ocurridos en Medellín y declarados en la Personería municipal en el año 2015, el número de

declaraciones de desplazamiento forzado intraurbano es de 1752 de 5376 personas reportadas.

Paralelamente, La Alcaldía de Medellín afirma que durante más de una década ha estado comprometida con la atención integral de los desmovilizados que alberga la ciudad a través del proyecto Reintegración Social y Promoción de la Paz (conocido como Paz y Reconciliación), y que históricamente ha atendido a cinco mil setecientas (5700) personas. Actualmente la ruta de intervención la integran mil seiscientas treinta y ocho (1638) personas activas en el proceso de reintegración en Medellín, y que de las 5700 personas atendidas, han culminado el proceso de reintegración de manera exitosa mil cuarenta y cinco (1045). Es decir, el proceso de reintegración solo ha sido efectivo con el dieciocho punto tres por ciento (18.3%) de la población desmovilizada atendida.

Informe Reintegración Social y Promoción de la Paz, Proyecto. Secretaría de Gobierno y de DDHH – Alcaldía de Medellín. 2015

Para nadie es un secreto que la ciudad de Medellín es atractiva para las víctimas del conflicto armado, así como para los desmovilizados de los grupos armados ilegales que se reintegran a la sociedad civil, gracias a la oferta institucional de la administración municipal que procura la atención de los ciudadanos a través de programas sociales, que cubren la mayoría de los obstáculos que se presentan en la consecución de la paz y tratan de evitar la espiral de violencia que se ha vivido en el municipio en los últimos 30 años. Se cuenta con considerables recursos económicos, voluntad política y reconocimiento nacional e internacional. Lo que genera que la ciudad sea receptora de víctimas y victimarios, y si no se atienden en debida forma, unos serían re victimizados al no garantizarles sus derechos fundamentales, y otros se irían a engrosar las filas de las bandas y combos que hacen presencia en las comunas.

Personería de Medellín-Informe sobre la situación de los derechos humanos en la ciudad de Medellín 2015

Adicionalmente, Si se llegasen a firmar los acuerdos de La Habana entre el Gobierno Nacional y las FARC, los pequeños municipios del área de influencia de los frentes guerrilleros y otros reductos no tendrían la capacidad económica y humana para atender los desmovilizados, y nuevamente la administración municipal de Medellín y toda su oferta institucional con los programas sociales serían puestos a prueba con la reincorporación a la civilidad de ex combatientes, en ese sentido el proyecto Reintegración Social y Promoción de la Paz (conocido como Paz y Reconciliación) ha servido de modelo para la atención de los desmovilizados en otros entes territoriales del país, así mismo ha recibido reconocimiento de autoridades nacionales e internacionales.

Personería de Medellín-Informe sobre la situación de los derechos humanos en la ciudad de Medellín 2015

El Museo Casa de la Memoria considera este panorama como una serie de oportunidades para apoyar y construir paz desde el territorio, convirtiéndose éste en un espacio de ciudad que permita la articulación en los procesos de reconciliación, el fortalecimiento a la apropiación de los procesos de memoria como base para la

reparación y la no repetición, la concepción de la memoria como una herramienta para la transformación cultural y la necesidad de fortalecer la preparación y gestión del Municipio frente al post-acuerdo con una conciencia regional.

Con ese énfasis, la Entidad participa directamente en el Plan de Desarrollo del Municipio de Medellín de la siguiente forma:

- Dimensión estratégica número 2. Para recuperar juntos la seguridad y la convivencia ciudadana.
- RETO 2.3: Medellín cuenta con vos para construir la paz en el territorio
- Programa 2.3.3 Memoria para la construcción de paz

Proyectos:

- 2.3.3.1. Construcción participativa de memorias territoriales
- 2.3.3.2. Pedagogía de las memorias para la construcción paz
- 2.3.3.3. Ciudadanía activa para el post-acuerdo –Gestores (as) de paz
- 2.3.3.4. Fortalecimiento Institucional del Museo Casa de la Memoria

Estos proyectos constituyen el marco del quehacer misional del Museo Casa de la Memoria por lo cual son parte fundamental de la integralidad del Plan Estratégico y se constituyen como los proyectos de Inversión del presupuesto aprobado por la Alcaldía de Medellín y el Consejo Municipal para el Museo Casa de la Memoria.

2.4 ANALISIS INSTITUCIONAL

Durante el cuatrienio anterior, el Museo Casa de la Memoria invirtió \$17.506 millones, provenientes del municipio de Medellín y cooperación internacional, en la realización de ejercicios de memoria. Entre los logros obtenidos se destaca la interacción con 16.800 personas a través de exposiciones, agenda expositiva, eventos culturales y artísticos, procesos pedagógicos, entre otros; la realización de tres procesos de construcción participativa de memoria, veinticinco exposiciones y 1.026 eventos con temas afines al Museo.

En el segundo semestre del año 2015, una vez constituido como Establecimiento público el Museo ejecutó recursos por \$2.210.019.000 a través de las siguientes acciones:

- Acompañamiento a la construcción de relatos de memoria desde las víctimas y las organizaciones sociales en la comuna 13, en el que se evidencia el ejercicio de resistencia pacífica que han realizado a través del proceso de exhumación de la Escombrera.

- Proyecto Memorias en Diálogo: Continuidad de los diálogos intersectoriales alrededor del conflicto, la memoria y la resistencia no violenta para la incidencia política. Se logró la participación de jóvenes, adultos y adultos mayores de las comunas 1, 6, 8, 13, con un total de 1.600 beneficiarios, entre las cuales también están representadas 34 organizaciones sociales, de víctimas, Colectivos artísticos y culturales, Organizaciones de defensa de los DDHH, Organizaciones y redes de defensa del territorio e Iglesias.
- Proyecto: Maletas de Nuestra Historia: Construcción participativa de Memorias de las organizaciones sociales y de víctimas en Antioquia. Procesos participativos de construcción de memorias con cuatro organizaciones sociales y de víctimas en el Urabá antioqueño, en asocio con la Organización Internacional de las Migraciones (OIM).
- Proyecto: Encuentro Territorios de Paz – Palabra, Diálogo, Acción y Poder: Encuentro Latinoamericano de experiencias comunitarias de iniciativas de paz. Se logró la participación de 390 personas que asistieron directamente al encuentro y otras 400 personas que pudieron disfrutar del espacio Narrativas de Memoria. Para un total de 790 beneficiados.
- Se desarrollaron proyectos expositivos como: ¡Creer para ver! (29 de julio), Recorrido virtual PAZ: ¡Creer para ver!, Convenios de Ginebra: 150 años defendiendo el Derecho Internacional Humanitario (25 de agosto), Quisiera decir (1 de octubre), Más que dos para reconciliarnos (24 de noviembre), Convocatoria Lenguajes cruzados: para la creación de puestas en escena (septiembre –diciembre).
- Realización de 7 procesos de construcción de memoria colectiva dentro de los proyectos expositivos: Héroes, Carta al cielo de Antioquia, Homenaje a víctimas de la violencia, Des-apariciones, Convenios de Ginebra, Sala Central, Más que dos.
- Publicación: Diálogos sentipensantes sobre patriarcado, masculinidades y guerra en Medellín. Trayectorias analíticas y poéticas.
- Sistematización de 30 talleres sobre patriarcado, masculinidades hegemónicas y guerra, con 6 grupos de hombres de la ciudad de Medellín.
- Desarrollo del proyecto Atlas Visual de la Memoria en alianza con la Escuela Interamericana de Bibliotecología de la Universidad de Antioquia.

- Creación de Proyecto: Archivo Histórico Digital Comunitario con organizaciones de las Comunas 3, 6 y 8, periodo 1970-2014, en alianza con el BUPPE de la Universidad de Antioquia.
- Producción de 10 publicaciones en temas de memoria, contenidos pedagógicos, contenidos misionales e investigativos.
- Fortalecimiento de 93 organizaciones de víctimas en dotación de su centro documental, orientación sobre el manejo de la información contenida en las publicaciones entregadas para la difusión y multiplicación del conocimiento recogido.

La descripción detallada de estas y otras actividades realizadas en la vigencia anterior, se encuentra relacionada en el Balance de gestión del 2015.

Se destaca igualmente el proceso de creación del Museo Casa de la Memoria como Establecimiento Público y la gestión en términos del funcionamiento administrativo para la operación de la Entidad.

En este análisis de la gestión de la trayectoria de la Entidad, como insumo para el establecimiento de los proyectos a ejecutar, surge otro elemento primordial a considerar y es el de la actualización continua de los procesos de construcción de memorias para la inclusión de nuevos relatos y nuevas voces, en torno a un conflicto que no finaliza.

Y es que hablar de la memoria es hablar de tiempo. Tiempo pasado percibido e interpretado desde el presente y tiempo de expectación que marca el futuro. Desde las consultas ciudadanas y los talleres realizados, se presentó el reto para el tratamiento cronológico del guion signado por el interrogante ¿Memoria del conflicto y las violencias desde cuándo? Y en el presente, el malestar derivado de la constatación de que la violencia y el conflicto, objeto de memoria sigue pasando: ¿Hasta cuándo? Es por esto que la labor del MCM debe estar en continua actualización y vigencia de acuerdo con las dinámicas y problemáticas sociales.

El reto es consolidar y aunar esfuerzos para garantizar procesos estables, dinámicos y duraderos de construcción de paz en el territorio, mediante estrategias de construcción participativa de memorias territoriales, pedagogía de las memorias para la construcción de paz y ciudadanía activa para el postacuerdo.

En esa vía se requiere afianzar en acciones específicas como:

- Fortalecer el apoyo a la implementación de la Ley 1732 de 2015 correspondiente a la Cátedra de La Paz
- Gestionar recursos económicos y físicos que permitan desarrollar los proyectos del museo y realizar transferencias de conocimientos con organismos locales, nacionales e internacionales.

- Dinamizar y mantener actualizados los procesos de construcción de memoria.
- Incluir otros relatos, otros actores de los hechos violentos y de las resistencias.
- Articular acciones desde los territorios. (barrios, escuelas, entidades)
- Articular acciones con el Gobierno Nacional y Departamental en el marco de un posible escenario de postconflicto.

VALIDACIÓN DE PROYECTOS MISIONALES

Los proyectos relacionados con los procesos misionales, definidos en el presente plan y en el plan de desarrollo, fueron consultados y validados directamente en el territorio con actores sociales del Municipio de Medellín. A continuación se exponen brevemente los resultados de dichas jornadas participativas:

Objetivo de las jornadas

Desarrollar la fase de validación de la información del estado de la acción social del Museo Casa de la Memoria en relación a la construcción de memorias para la paz, que permitan la focalización de las intervenciones Institucionales para atender las líneas temáticas que competen al desarrollo misional de la Entidad.

Misión del equipo:

- Realizar jornadas de validación con representantes de diversos sectores
- Levantar información para cualificar la línea base

Espacios e instancias de la socialización/ Validación:

-Mesa Voces de Paz: realizada en febrero de 2016

-Conversatorio y exposición de líneas estratégicas y el plan de desarrollo para el MCM: el 25 de febrero de 2016 en el Auditorio del Museo Casa de la Memoria: Invitación Abierta a todos los actores sociales, académicos y a la ciudadanía en General.

Balance General de las jornadas:

La Mesa voces de Paz establece:

- La necesidad de una instancia de concertación local para la construcción de paz, a través de la activación de un consejo Municipal de Paz que posibilite:
 - Amplia y plural representación
 - Facultades para planear y orientar el proceso
 - Base legal de nivel nacional y local
 - Apoyos que se derivan del Consejo Nacional de Paz y la Política Nacional.
- La necesidad de mantener programas para el post-conflicto como Medellín Va hasta ya, la escombrera y garantías de no repetición
- Pedagogía en los acuerdos: una catedra diferente a la realizada por el Estado, como espacios de discusión y socialización en los colegios de lo que se está acordando en la habana.
- Crear espacios de interlocución para el dialogo a la ciudadanía.

Al respecto el MCM puede analizar cómo estas necesidades se articulan a su competencia y contexto de actuación, desde los diferentes procesos y proyectos misionales de la Entidad.

Por su parte en el conversatorio abierto a la Ciudadanía en General del 25 de febrero de 2016: se presentó a la comunidad el mapa de procesos del Museo Casa de la Memoria, los objetivos de los procesos y proyectos misionales y la iniciativa de activar el mecanismo de Convocatorias Públicas para el participación de la comunidad en los proyectos Institucionales y el acceso democrático a los recursos públicos.

Adicionalmente, la Alcaldía de Medellín realizó 14 encuentros ciudadanos de validación del plan de desarrollo con 7.000 asistentes y se implementaron estrategias de comunicación digital para la realización de aportes. Este proceso incluyó los proyectos del Museo Casa de la Memoria que hacen parte del Plan de Desarrollo.

2.4.1 ANÁLISIS FINANCIERO

Antecedentes de la Inversión del Museo

Teniendo en cuenta que el Museo Casa de la Memoria fue oficialmente adoptado como establecimiento público en el año 2015, el análisis financiero se realizó comparando el presupuesto aprobado versus la ejecución realizada durante el mismo periodo, para evidenciar la gestión de dichos recursos.

Ejecución presupuestal del Museo Casa de la Memoria en el 2015

MUSEO CASA DE LA MEMORIA						
CONCEPTO	Ppto 2015 (Junio 16 - Diciembre 31)	FACTURAS	PAGOS	TOTAL	DISPONIBLE	% EJECUCION
GASTOS DE PERSONAL	\$270.393.654	\$0	\$270.393.597	\$270.393.597	\$57	100,00%
REMUNERACION SERVICIOS TECNICOS	\$130.450.611		\$50.639.093	\$50.639.093	\$79.811.518	38,82%
SEGUROS	\$10.069.759		\$10.055.180	\$10.055.180	\$14.579	99,86%
SERVICIOS	\$317.819.796		\$302.556.474	\$302.556.474	\$15.263.322	95,20%
VIGILANCIA	\$146.000.000		\$143.413.647	\$143.413.647	\$2.586.353	98,23%
TRANSPORTE	\$30.663.234		\$30.409.680	\$30.409.680	\$253.554	99,17%
TELEFONIA CELULAR	\$940.000		\$812.604	\$812.604	\$127.396	86,45%
SERVICIOS PUBLICOS	\$96.583.518		\$96.304.756	\$96.304.756	\$278.762	99,71%
IMPRESOS Y PUBLICACIONES	\$200.005		\$18.200	\$18.200	\$181.805	9,10%
MANTENIMIENTO	\$43.433.039		\$31.597.587	\$31.597.587	\$11.835.452	72,75%
GASTOS LEGALES	\$192.102			\$0	\$192.102	0,00%
GASTOS VARIOS	\$20.274.073	\$0	\$19.663.253	\$19.663.253	\$610.820	96,99%
GASTOS DE VIAJES Y REPRESENTACION	\$4.361.972		\$3.754.976	\$3.754.976	\$606.996	86,08%
ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA	\$9.173.246		\$9.173.246	\$9.173.246	\$0	100,00%
UTILES, PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	\$6.738.855		\$6.735.031	\$6.735.031	\$3.824	99,94%
GASTOS FINANCIEROS	\$800.005	\$0	\$540.304	\$540.304	\$259.701	67,54%
GASTOS BANCARIOS	\$800.000		\$540.304	\$540.304	\$259.696	67,54%
COMISIONES	\$5			\$0	\$5	0,00%
SUBTOTAL GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	\$750.000.000	\$0	\$653.847.901	\$653.847.901	\$96.152.099	87,18%
INVERSION / PROYECTOS	\$2.501.049.772	\$86.423.193	\$2.210.019.064	\$2.296.442.257	\$204.607.515	91,82%
PROYECTOS INSTITUCIONALES	\$2.501.049.772	\$86.423.193	\$2.210.019.064	\$2.296.442.257	\$204.607.515	91,82%
TOTAL COSTOS / GASTOS ANUALES	\$3.251.049.772	\$86.423.193	\$2.863.866.965	\$2.950.290.158	\$300.759.614	90,75%

La Ejecución presupuestal acumulada fue del **90,75%** al cierre de la vigencia 2015.

En la Auditoria Administrativa y Financiera realizada por la Contraloría de Medellín, el Ente de control dictaminó la razonabilidad de la situación financiera del Museo Casa de la Memoria a Diciembre de 2015.

PRESUPUESTO PROYECTADO CUATRIENIO

El siguiente es el presupuesto aprobado al Museo Casa de la Memoria en el Plan de Desarrollo “Medellín cuenta con vos” 2016 – 2019 para la ejecución del programa “Medellín cuenta con vos para construir la paz en el territorio”, el cual contempla realizar los siguientes cuatro proyectos:

Proyectos	Recursos
Construcción participativa de memorias territoriales	\$6.812.576.030
Pedagogía de las memorias para la construcción de paz	\$6.434.099.584
Ciudadanía activa para el posta cuerdo - Gestores (as) de paz	\$2.573.639.834
Fortalecimiento Institucional Museo Casa de la Memoria	\$2.000.000.000
Total	\$17.820.315.448

FUENTES DE FINANCIACIÓN ADICIONALES A LAS PLANTEADAS EN PLAN DE DESARROLLO

- **Recursos para funcionamiento:**

Tal como lo señala el Acuerdo 05 del 2015 del Concejo Municipal y el Acuerdo 02 del 2015 del Consejo Directivo, serán asignados por el Municipio de Medellín para las vigencias anuales los recursos que aseguren el funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos del Museo Casa de la Memoria.

En cada vigencia se realizarán los estudios y proyecciones pertinentes que acrediten las necesidades reales para poder gestionar los recursos necesarios que garanticen la operación del Museo Casa de la Memoria

- **Alianzas Público - Privadas**

Es conveniente gestionar alianzas con otras entidades del sector público y vincular los sectores privado, académico, no gubernamental y otros organismos que conduzcan a la generación de recursos físicos, técnicos o financieros que viabilicen la ejecución de proyectos tendientes a ampliar el impacto social en el Municipio y en la región.

2.4.2 SISTEMA DE GESTIÓN

En cumplimiento a lo dispuesto por la Ley 87 de 1993-1 que determina el establecimiento y desarrollo del Sistema de Control Interno en las entidades públicas, la ley 872 de 2003-2 que establece el sistema de Gestión de la Calidad en el sector público y Decreto 1072 de 2015 - Libro 2 Parte 2 Título 4 Capítulo 6) que establece el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, el Museo Casa de la Memoria adopta los tres sistemas mediante resolución 004 del 4 de febrero de 2016.

1. Decreto 943 de 2014, contenido en el libro 2, parte 1 Título 21 Capítulo 6 del Decreto 1083 del 2015 actualización del Modelo Estándar de Control Interno (MECI)

2, Decreto 4110 de 2004 por el cual se adoptó la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública y En el año 2009 con el Decreto 4485 se actualizó la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública y se recopiló en el contenido del libro 2, parte 1 Título 23 del Decreto 1083 del 2015

De acuerdo con el artículo 61 del Decreto 1364 de 2012, la implementación del sistema de Calidad en el municipio de Medellín es obligatoria para la administración central y descentralizada y según el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) en su Circular No. 1000-002 de 2007, *"Como quiera que la implementación del MECI 1000 y la NTCGP 1000 son procesos paralelos, es recomendable que sea un solo equipo al interior de cada entidad el que se responsabilice de la implementación correspondiente, con el ánimo de reducir costos y la búsqueda de una mayor eficiencia y eficacia institucional"*.

Por esta razón, el Museo Casa de la Memoria consciente de la importancia de generar, desarrollar e implementar dichos sistemas de manera articulada los armoniza en uno solo dentro de su Sistema integrado de gestión, con el propósito de ofrecer servicios que satisfagan las necesidades y requerimientos de los usuarios y los legales que le sean aplicables de manera eficaz y eficiente., basado en una gestión por procesos que integra los requisitos de los sistemas en mención y de los demás sistemas de desarrollo administrativo aplicables como la gestión del riesgo, la auditoria, la gestión de las tecnologías, la gestión documental, la gestión de competencias y el talento humano, el Gobierno en línea, la política anti tramites, la política de transparencia, entre otras.

El Direccionamiento Estratégico que se plasma en este documento constituye como el punto de partida En la etapa de planeación del SIG. El cual se estructura en el círculo de la Calidad: Planear, Hacer, verificar y Ajustar, de la siguiente forma:

Planear

- **Establecer el direccionamiento estratégico.**
- Planificar el sistema integrado de gestión.
- Documentar procesos y procedimientos.
- Definir el sistema de medición.

Hacer

- Implementar procesos y procedimientos.
- Implementar controles.

- Gestión de la información y la comunicación.

Verificar

- Medir procesos, proyectos, objetivos.
- Auditar el sistema.
- Autoevaluación.
- Evaluar el desempeño.
- Revisar el sistema.

Ajustar

- Planes de mejoramiento institucional.
- Planes de mejoramiento por procesos.
- Planes de mejoramiento individual.

Las ventajas de implementar el Sistema Integrado de Gestión radican en la oportunidad de alinear la gestión de procesos al direccionamiento estratégico que se viene gestando en la Entidad, lo cual permite que los objetivos de procesos estén orientados a los objetivos estratégicos y estos a su vez al cumplimiento de la misión y la visión, la misma premisa se puede desarrollar entonces escalonando o bajando a niveles más micro como objetivos de procedimientos y objetivos de cargos.

2.4.3 ESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es el conjunto complejo e interrelacionado del comportamiento estandarizado, institucionalizado y habitual que caracteriza a la Entidad. La fijación de normas y lineamientos de actuación se constituyen como componentes básicos para la consolidación de dicha cultura.

Para que la cultura organizacional se desarrolle en el marco de un direccionamiento claramente definido, es necesario que el MCM tenga documentada su plataforma filosófica y estratégica y que ambos sean congruentes entre sí, es decir que su sistema de valores genere condiciones propicias para la ejecución de las estrategias institucionales.

El Museo Casa de la Memoria ha avanzado en aspectos filosóficos importantes, como es la definición de su Marco Conceptual elaborado en el año 2014, donde se establecen aspectos de importante continuidad como los principios éticos de la acción, los principios metodológicos y los enfoques para abordar la gestión del MCM, además de la Misión y Visión definida por acuerdo del Consejo Municipal 05 de de2015.

Considerando el horizonte de gestión del cuatrienio, se requiere establecer un direccionamiento estratégico con una estructura de cargos que sea suficiente para cubrir los procesos organizacionales, para el efecto se adelantará el proyecto de adecuación de la planta de cargos de la Entidad

Adicionalmente, gestionar instrumentos y herramientas para que la cultura organizacional sea dinámica, adaptativa, integradora y orientada al logro, permitirá afianzar y potencializar la ejecución del plan estratégico Institucional. Para el efecto, se podrán adoptar herramientas como el plan de bienestar, el plan de capacitación y las campañas de valores, entre otros.

2.5 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LOS PROCESOS

2.5.1 MATRIZ DOFA

Con el análisis del contexto e información que enmarca el sector social, se identifican las siguientes debilidades que pueden ser objeto de intervención desde el Museo Casa de la Memoria, con miras a identificar los problemas para el accionar de la Entidad, tendientes al fortalecimiento de las políticas y los procesos de memoria de la ciudad

ANÁLISIS INTERNO	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
Ausencia de un Direccionamiento estratégico de mediano plazo que trace la ruta concreta de planes, programas y proyectos a ejecutarse por el MCM en razón del cumplimiento de su Misión y Visión	El Museo Casa de la Memoria cuenta con experiencia técnica en temáticas de conflicto y las violencias y con capacidades para responder a las demandas y compromisos misionales.
Baja implementación de mecanismos, métodos y prácticas que garanticen una adecuada gestión y control en la prestación del servicio	Se cuenta con exposiciones, activaciones y procesos culturales que potencian y posibilitan su accionar.
Carencia de sistemas de información y de seguimiento a la gestión.	Se ha logrado acercar al sector educativo y al sector privado. También las entidades de cooperación internacional han manifestado su reconocimiento a esta entidad, materializado con la conformación de una Corporación de amigos del Museo casa de la Memoria, integradas por instituciones de importante reconocimiento
No se cuenta con una planta de cargos suficiente para la ejecución de los procesos y para la prestación de servicios que la Comunidad demanda de la Entidad	Se posibilita el trabajo comunitario y con organizaciones sociales
Bajo empoderamiento de la ciudadanía frente a los procesos de construcción de paz	Posee un Centro de Documentación y Archivo en los temas relacionados. CRAM-Centro de Recursos de Activación de la Memoria, único en la ciudad y de los pocos en el país, de gran interés para el momento histórico.
Los recursos destinados para la Entidad no	El Museo cuenta con una infraestructura física y

responden a las expectativas de gestión del MCM.	dotación básica para su operación.
Pocos procesos de construcción, articulación y gestión de memorias del conflicto armado en la ciudad de Medellín	La apuesta pedagógica del Museo.
Capacidad reducida para desarrollar los procesos investigativos para la construcción de la memoria colectiva del conflicto	

AMENZAS	OPORTUNIDADES
Posturas políticas contradictorias a los ejercicios colectivos de verdad, justicia, reparación y no repetición.	Hoy el tema de la Paz está en el centro de la agenda pública, porque sin reflexión y conciencia sobre la historia, no hay reparación, reconciliación ni perdón.
No existen otras entidades de igual carácter por lo cual su estructura y funcionamiento deben partir de análisis de diferentes entidades que reflejan naturaleza similares y ello supone un tiempo en contraposición a la necesidad de ejecución ágil e impacto de las actividades a desarrollar.	Existe una deuda histórica con las víctimas lo cual hace que las voluntades de diversos sectores puedan potenciar el accionar del MCM
Poca comprensión de las causas estructurales que han generado la violencia como forma de resolver los conflictos	Hay una apropiación por parte de las víctimas, de la comunidad, de las organizaciones sociales, y de la academia del MCM.
Continuación de las condiciones de violencia generalizada y conflicto que impidan los procesos de construcción, articulación y gestión de las memorias del conflicto en la ciudad de Medellín	El MCM Cuenta ya con aliados estratégicos de los sectores social, académico, público y privado y con el interés de organismos internacionales.
Desconfianza por parte de las comunidades en la institucionalidad y sus procesos de construcción de memorias.	Los Museos de memoria son altamente valorados hoy por el gobierno nacional, por las víctimas y por los sectores sociales.
Desarticulación de las iniciativas de construcción de memorias en la ciudad de Medellín	El Trabajo en red en el tema de museos a nivel Nacional e Internacional con Museos e instituciones de temáticas similares con el fin de enriquecer los procesos y el quehacer del MCM
	Aumento de la demanda de los Servicios del Museo por los procesos de construcción de paz que se concreten en los territorios
	Fortalecer la Articulación con las diferentes Instancias de la Administración Municipal que tienen a cargo acciones tendientes a la construcción de Paz en el territorio.
	El Reconocimiento del MCM ante la Ciudadanía como un espacio para el conocimiento de la Memoria de la Ciudad en torno a los relatos de los actores del Conflicto o los actos de violencia, para la no repetición de los mismos

Del ejercicio DOFA, construido con los diferentes actores, se priorizaron los siguientes problemas:

ID	PROBLEMA	VARIABLE
1	No se cuenta con una planta de cargos suficiente para la ejecución de los procesos y para la prestación de servicios que la Comunidad demanda de la Entidad	Personal
2	Pocos procesos de construcción, articulación y gestión de memorias del conflicto armado en la ciudad de Medellín	Usuario
3	Poca comprensión de las causas estructurales que han generado la violencia como forma de resolver los conflictos	Usuario
4	Bajo empoderamiento de la ciudadanía frente a los procesos de construcción de paz	Usuario
5	Baja implementación de mecanismos, métodos y prácticas que garanticen una adecuada gestión y control en la prestación del servicio	Procesos
6	Insuficientes recursos destinados para el sector	Financiero

2.5.2 ANALISIS DE PROBLEMAS Y OBJETIVOS

2.5.2.1 PROBLEMA: No se cuenta con una planta de cargos suficiente para la ejecución de los procesos y para la prestación de servicios que la Comunidad demanda de la Entidad

PROBLEMA	CAUSA	EFFECTO
No se cuenta con una planta de cargos suficiente para la ejecución de los procesos y para la prestación de servicios que la Comunidad demanda de la Entidad	Al momento de realizar la creación de la Entidad no se contaba con una estructura definida de procesos para establecer la medición de cargas laborales y el requerimiento de personal necesario para su operación.	Recurrir a la contratación por prestación de servicios, sobrecarga del personal de planta no medido, lo cual puede incurrir en estrés laboral y baja satisfacción con el clima laboral.
	Al momento de realizar la creación de la Entidad no se contaba con el recurso financiero suficiente para apalancar una planta de cargos mayor	Las condiciones de informalidad laboral y baja estabilidad generan pérdida de recurso humano idóneo.
PROPÓSITO	MEDIO	FIN
Adecuar la planta de personal de Museo para cubrir la totalidad de los procesos y servicios que la Comunidad y el estado demanda de la Entidad.	Proceso de Adecuación de la Planta de cargos del MCM	Asegurar la cobertura de los procesos en la planta de cargos, equilibrar las cargas del personal de planta, disminuir la rotación de personal y aumentar la capacidad de gestión del Conocimiento.

2.5.2.2 PROBLEMA: Pocos procesos de construcción, articulación y gestión de memorias del conflicto armado en la ciudad de Medellín

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO
Pocos procesos de construcción, articulación y gestión de memorias del conflicto armado en la ciudad de Medellín	1. Dificultad para construir procesos de memoria en contextos del conflicto armado debido a la fragmentación territorial.	1. No cumplimiento de las garantías de reparación simbólica y de no repetición.
	2. Temor de las comunidades por posibles represalias de los grupos armados, desconfianza en la institucionalidad e insuficiencia de recursos públicos para inversión en procesos de construcción de memoria.	2. Dificultades en procesos de reconciliación y construcción de paz.
PROPÓSITO	MEDIO	FIN
Fortalecer procesos de construcción, articulación y gestión de memorias del conflicto armado en la ciudad de Medellín desde los territorios.	1. Memoria y participación para la construcción de paz.	1. Contribuir a las garantías de no repetición. Contribuir a los procesos de reparación simbólica y medidas de satisfacción.
	2. Construcción participativa de memorias territoriales.	2. Contribuir a la construcción participativa y la gestión de las memorias colectivas del conflicto armado en la ciudad de Medellín.

2.5.2.3 PROBLEMA: Poca comprensión de las causas estructurales que han generado la violencia como forma de resolver los conflictos

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO
Poca comprensión de las causas estructurales que han generado la violencia como forma de resolver los conflictos	1. Inequidad, injusticia, baja presencia estatal, poca conciencia ciudadana frente al conflicto	1. Alta legitimación de la violencia como forma de resolver conflictos
	2. Los daños culturales que ha generado el conflicto: (la naturalización de la violencia, la impunidad, Baja participación ciudadana, desconocimiento y desinterés por los hechos sucedidos)	2. bajo pensamiento crítico, poca participación ético-política
PROPÓSITO	MEDIO	FIN
Generar procesos de comprensión, reflexión y resignificación alrededor del conflicto armado y las violencias relacionadas para la construcción de una cultura de paz	1. Memoria y participación para la construcción de Paz	1. Legitimación del respeto por la diferencia, el derecho a la deliberación y la diversidad como cimientos de la cultura de paz entre los habitantes
	2. Pedagogía de las memorias para la construcción de paz	2. Contribuir a las garantías de no repetición

2.5.2.4 PROBLEMA: Bajo empoderamiento de la ciudadanía frente a los procesos de construcción de paz

PROBLEMA	CAUSA	EFFECTO
Bajo empoderamiento de la ciudadanía frente a los procesos de construcción de paz	1. Pocas capacidades y/o interés para ejercer los deberes y derechos ciudadanos.	1. Baja participación plural e incluyente en los procesos sociales
	2. Baja formación educativa, bajo acceso a información, bajo interés en los asuntos políticos o polarización política	2. Bajo nivel de transformación social en los procesos existente de construcción de paz en la ciudad de Medellín.
PROPÓSITO	MEDIO	FIN
Empoderar a la ciudadanía de Medellín frente a los procesos de construcción de paz a través de la participación activa	1. Memoria y participación para la construcción de paz.	1. Incrementar la participación activa e incluyente de los ciudadanos de Medellín en los procesos sociales
	2. Ciudadanía Activa para el Post acuerdo.	2. Transformación social para la paz

2.5.2.5 PROBLEMA: Baja implementación de mecanismos, métodos y prácticas que garanticen una adecuada gestión y control en la prestación del servicio.

PROBLEMA	CAUSA	EFFECTO
Baja implementación de mecanismos, métodos y prácticas que garanticen una adecuada gestión y control en la prestación del servicio.	1. Bajo nivel en el Diseño e implementación de los sistemas administrativos y el control de la gestión	1. Bajo cumplimiento de los objetivos institucionales del Museo Casa de la Memoria
	2. Poca disponibilidad de recursos y de tiempo, por la reciente creación de la Entidad.	2. Usuarios insatisfechos con el servicio prestado por el MCM
PROPÓSITO	MEDIO	FIN
Mejorar integralmente los recursos físicos, humanos y organizacionales del Museo casa de la Memoria.	1. Medellín cuenta con vos para desarrollar la paz en el territorio	1. Potenciar las condiciones para el desarrollo y control de los procesos internos para la prestación del servicio.
	2. Fortalecimiento Institucional del Museo casa de la Memoria.	2. Usuarios satisfechos con el servicio prestado por el MCM

2.5.2.6 PROBLEMA: Insuficientes recursos destinados para el sector

PROBLEMA	CAUSA	EFFECTO
Insuficientes recursos destinados para el sector	El MCM no genera ingresos propios, depende de los recursos ordinarios que le aprueba y transfiere la Alcaldía. Los cuales no necesariamente responden a las necesidades financieras del MCM para la ejecución de sus proyectos.	Limitaciones para la oferta de servicios y proyectos del MCM.
PROPÓSITO	MEDIO	FIN
Gestionar Alianzas de cooperación y/o apoyo para aumentar la capacidad de gestión de proyectos del MCM	Establecimiento del proyecto de gestión de alianzas de cooperación y articulación para el apoyo financiero, logístico, físico o humano en la ejecución de los proyectos.	Oportunidad de ofrecer una mayor y mejor oferta de productos y servicios a los usuarios del MCM

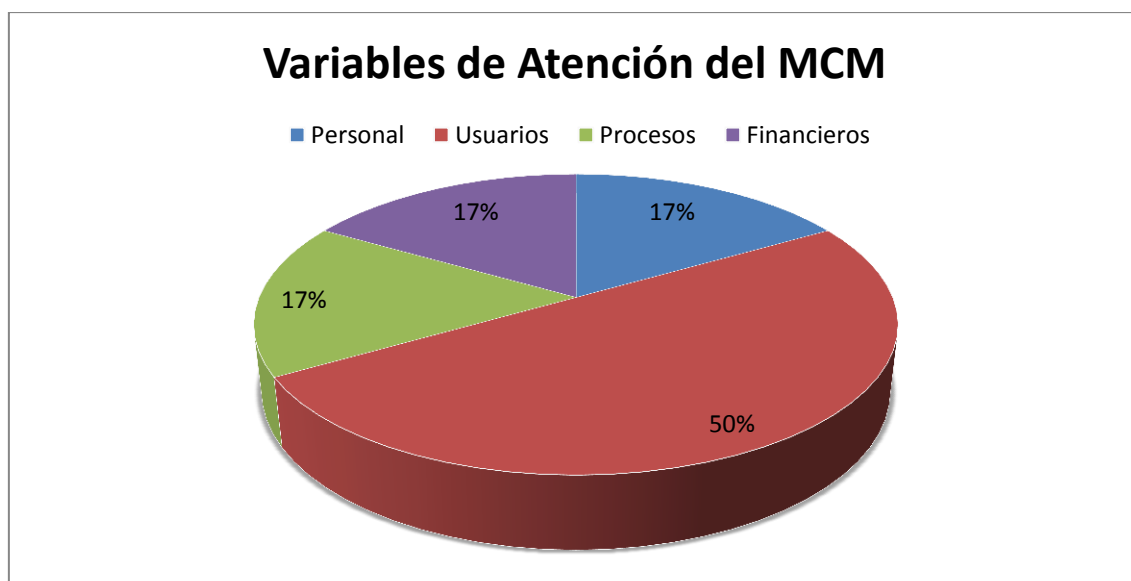
Con el análisis de problemas se definen los propósitos del MCM y los Medios para lograr alcanzarlos.

A continuación se realiza la priorización de la Urgencia de atender cada problema y el impacto que se obtiene en las variables definidas al lograr el propósito.

PROBLEMA	VARIABLE	PROPÓSITO	URGENCIA			IMPACTO		
			A	M	B	A	M	B
1.No se cuenta con una planta de cargos suficiente para la ejecución de los procesos y para la prestación de servicios que la Comunidad demanda de la Entidad	Personal	Adecuar la planta de personal de Museo para cubrir la totalidad de los procesos y servicios que la Comunidad y el estado demanda de la Entidad.	X			X		
2.Pocos procesos de construcción, articulación y gestión de memorias del conflicto armado en la ciudad de Medellín	Usuarios	Fortalecer procesos de construcción, articulación y gestión de memorias del conflicto armado en la ciudad de Medellín desde los territorios	X			X		
3.Poca comprensión de las causas estructurales que han generado la violencia como forma de resolver los conflictos	Usuarios	Generar procesos de comprensión, reflexión y resignificación alrededor del conflicto armado y las violencias relacionadas para la construcción de una cultura de paz	X			X		

4. Bajo empoderamiento de la ciudadanía frente a los procesos de construcción de paz	Usuarios	Empoderar a la ciudadanía de Medellín frente a los procesos de construcción de paz a través de la participación activa	X			X		
5. Baja implementación de mecanismos, métodos y prácticas que garanticen una adecuada gestión y control en la prestación del servicio	Procesos	Mejorar integralmente los recursos físicos, humanos y organizacionales del Museo casa de la Memoria	X			X		
6. Insuficientes recursos destinados para el sector	Financieros	Gestionar alianzas de Cooperación y articulación con Entidades afines al contexto misional del MCM para incrementar los recursos para la gestión de los proyectos.	X			X		

Agrupación de propósitos por variable en la que interviene



Las variables se agrupan por temáticas para asegurar que no queda ningún ámbito de la gestión organizacional por tratar dentro de los objetivos estratégicos. La variable de procesos incluye temáticas como la gestión pública y la gestión de legalidad, la variable de personal contempla los funcionarios públicos y contratistas del Museo Casa de la Memoria. Igualmente se identifica que el mayor enfoque del plan, debe ser el área social, esto es, el enfoque a los Usuarios del Museo Casa de la Memoria.

MUSEO

Casa de la Memoria

3. PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO

La conformación del plan estratégico de la Entidad se realiza respondiendo los siguientes interrogantes:

- 1) ¿Quiénes somos y para qué existe el Museo Casa de la Memoria? (misión)
- 2) ¿Hacia dónde se dirige la Entidad? (visión)
- 3) ¿Cómo llegar hasta donde se dirige la Entidad? (Política de gestión, objetivos estratégicos)

En atención a estos interrogantes se desarrollaron en el planteamiento estratégico los siguientes puntos:

- Misión y Visión de la organización.
- Definición de la política Integral de gestión
- Definición de los objetivos estratégicos (elementos comunes y no comunes entre las directrices).
- Diseño del esquema para el montaje del sistema integrado de medición bajo la gestión por objetivos.
- Se estableció el mapa de procesos y se alinearon los objetivos de procesos con los objetivos estratégicos.
- Se Identificaron los proyectos a trabajar que impactaran directamente los objetivos estratégicos y el plan de desarrollo Municipal.

MISIÓN, VISIÓN Y POLÍTICA DE GESTIÓN INTEGRAL

Con el propósito de establecer y mantener la consistencia y la claridad del propósito de la entidad y el norte al cual pretende dirigirse, la entidad determina la continuidad de la Misión y Visión Institucional y establece su Política de Gestión.

3.1 Misión

El Museo Casa de la Memoria es un proyecto político, pedagógico y social, incluyente y representativo, que contribuye a la transformación de las lógicas de la guerra hacia prácticas más civilizadas, a través de la realización de procesos de construcción y circulación de las memorias del conflicto armado, la construcción de expresiones culturales y la realización de conmemoraciones; el diseño de pedagogías para la transformación cultural y social, la implementación de estrategias de incidencia política y movilización social, frente a los derechos humanos y las garantías de no repetición; y

la definición e implementación de procesos de gestión del conocimiento, orientados a la circulación y democratización del mismo.

3.2 Visión

El Museo Casa de la Memoria será reconocido como una CASA para el diálogo y la amplificación de las voces de las víctimas en torno a sus memorias; un MUSEO que potencia la memoria como acción política, reivindicando las necesidades del duelo colectivo, la defensa de los derechos humanos y las acciones de reparación simbólica; y un REFERENTE ciudadano incluyente y representativo, orientado a la comprensión del pasado y la transformación cultural de las lógicas de la guerra, como bases para la construcción colectiva de la paz, a nivel local, regional y nacional.

3.3 Política de Gestión Integral:

En el MCM, gestionamos procesos de construcción y visibilización de las memoria del conflicto y las resistencias, para potenciar en el ciudadano y en la comunidad la capacidad de discusión, diálogo y enunciación, no solo del pasado si no también de los futuros posibles, contribuyendo a las garantías de no repetición y de transformación social que abre nuevos Horizontes.

En el desarrollo de ese propósito, estamos comprometidos con el cumplimiento de la normatividad legal aplicable, con el desarrollo humano integral de nuestros empleados, con el respeto y preservación adecuada del medio ambiente y la generación de un espacio de trabajo seguro, saludable y armónico.

3.4 Despliegue de las directrices Estratégicas

MISION	VISION	POLÍTICA DE GESTIÓN INTEGRAL	DIRECTRIZ COMUN
El Museo Casa de la Memoria es un proyecto político, pedagógico y social, incluyente y representativo, que contribuye a la transformación de las lógicas de la guerra hacia prácticas más civilizadas, a través de la realización de procesos de construcción y circulación de las memorias del conflicto armado, la construcción de expresiones culturales y la realización de conmemoraciones; el diseño de pedagogías para la transformación cultural y social, la implementación de estrategias de incidencia política y movilización social, frente a los derechos humanos y las garantías de no repetición; y la definición e implementación de procesos de gestión del	El Museo Casa de la Memoria será reconocido como una CASA para el diálogo y la amplificación de las voces de las víctimas en torno a sus memorias; un MUSEO que potencia la memoria como acción política, reivindicando las necesidades del duelo colectivo, la defensa de los derechos humanos y las acciones de reparación simbólica; y un REFERENTE ciudadano incluyente y representativo, orientado a la comprensión del pasado y la transformación cultural de las lógicas de la guerra, como bases	En el MCM, gestionamos procesos de construcción y visibilización de las memoria del conflicto y las resistencias, para potenciar en el ciudadano y en la comunidad la capacidad de discusión, dialogo y enunciación, no solo del pasado si no también de los futuros posibles, contribuyendo a las garantías de no repetición y de transformación social que abre nuevos Horizontes. En el desarrollo de ese propósito, estamos comprometidos con el cumplimiento de la normatividad legal aplicable, con el desarrollo humano integral de nuestros empleados, con el respeto y preservación adecuada del	

conocimiento, orientados a la circulación y democratización del mismo.	para la construcción colectiva de la paz, a nivel local, regional y nacional.	medio ambiente y la generación de un espacio de trabajo seguro, saludable y armónico.	
El Museo Casa de la Memoria es un proyecto político, pedagógico y social, incluyente y representativo, que contribuye a la transformación de las lógicas de la guerra hacia prácticas más civilizadas, a través de la realización de procesos de construcción y circulación de las memorias del conflicto armado	y un REFERENTE ciudadano incluyente y representativo, orientado a la comprensión del pasado y la transformación cultural de las lógicas de la guerra, como bases para la construcción colectiva de la paz, a nivel local, regional y nacional.	En el MCM, gestionamos procesos de construcción y visibilización de las memoria del conflicto y las resistencias	Generar procesos de investigación, construcción y circulación de las memorias del conflicto y las resistencias, contribuyendo a las garantías de no repetición, a la reparación simbólica y la reconciliación.
La construcción de expresiones culturales y la realización de conmemoraciones;			Contribuir a la visibilización y transferencia de las memorias para potenciar en el ciudadano y en la comunidad la capacidad de discusión, dialogo y enunciación, como bases para la construcción colectiva de la paz.
el diseño de pedagogías para la transformación cultural y social,			Promover espacios de participación para la reflexión y el encuentro inclusivo, con énfasis en la valoración de las víctimas y en el reconocimiento de la pluralidad de voces, para la construcción de un vínculo social en torno a las memorias y los futuros posibles
la implementación de estrategias de incidencia política y movilización social, frente a los derechos humanos y las garantías de no repetición;	El Museo Casa de la Memoria será reconocido como una CASA para el diálogo y la amplificación de las voces de las víctimas en torno a sus memorias; un MUSEO que potencia la memoria como acción política, reivindicando las necesidades del duelo colectivo, la defensa de los derechos humanos y las acciones de reparación simbólica;	para potenciar en el ciudadano y en la comunidad la capacidad de discusión, dialogo y enunciación, no solo del pasado si no también de los futuros posibles, contribuyendo a las garantías de no repetición y de transformación social que abre nuevos Horizontes.	
y la definición e implementación de procesos de gestión del conocimiento, orientados a la circulación y democratización del mismo.			Establecer alianzas estratégicas que contribuyan a fortalecer el desarrollo de los procesos de construcción de Memoria, Gestión del Conocimiento y la defensa de los derechos humanos.

		En el desarrollo de ese propósito, estamos comprometidos con el cumplimiento de la normatividad legal aplicable, con el desarrollo humano integral de nuestros empleados, con el respeto y preservación adecuada del medio ambiente y la generación de un espacio de trabajo seguro, saludable y armónico.	Gestionar estrategias de desarrollo humano, organizacional, de cuidado del medio ambiente y de salud y seguridad en el trabajo, que permitan generar las condiciones para brindar un servicio efectivo y transparente a los diferentes grupos de interés.
--	--	--	---

3.5 Objetivos estratégicos

1. Contribuir a la *visibilización y transferencia de las memorias* para potenciar en el ciudadano y en la comunidad la capacidad de *discusión, dialogo y enunciación*, como bases para la construcción colectiva de la paz.
2. Generar procesos de *investigación, construcción y circulación de las memorias* del conflicto y las resistencias, *contribuyendo* a las garantías de *no repetición, a la reparación simbólica y la reconciliación*.
3. Promover *espacios de participación* para la reflexión y el encuentro inclusivo, con énfasis en la *valoración de las víctimas y en el reconocimiento de la pluralidad de voces*, para la construcción de un vínculo social en torno a las memorias y los futuros posibles.
4. Establecer *alianzas estratégicas* que contribuyan a *fortalecer el desarrollo de los procesos de construcción de Memoria, Gestión del Conocimiento y la defensa de los derechos humanos*.
5. Gestionar estrategias de *desarrollo humano, organizacional, de cuidado del medio ambiente y de salud y seguridad* en el trabajo, que permitan generar las condiciones para brindar un *servicio efectivo y transparente* a los diferentes grupos de interés.

3.6 FORMULACIÓN DE PROYECTOS.

Un proyecto según la norma ISO 21500 es un conjunto único de procesos que consta de actividades coordinadas y controladas, con fechas de inicio y fin, que se llevan a cabo para lograr los objetivos del proyecto. El logro de los objetivos del proyecto requiere la realización de entregables que satisfagan requisitos específicos. Además un proyecto puede estar sujeto a múltiples restricciones

Un objetivo estratégico puede tener varios proyectos y un proyecto puede impulsar varios objetivos estratégicos.

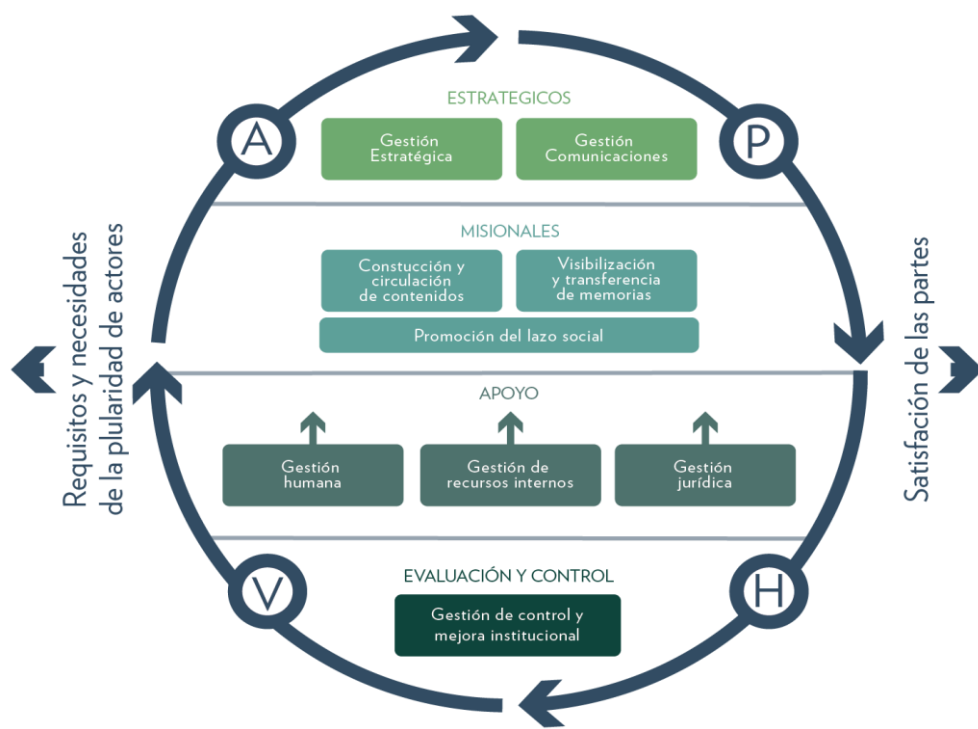
Los proyectos definidos pasarán por las etapas de formulación, ejecución y evaluación a cargo de cada uno de los líderes designados para su ejecución.

3.7 GESTIÓN POR PROCESOS.

A través del desarrollo de nuestro plan Estratégico, se diseña la gestión por procesos para definir el esquema operacional que da soporte a la ejecución de la estrategia.

Cada objetivo de proceso está orientado al desarrollo de los objetivos estratégicos, para contribuir desde la gestión del día a día al cumplimiento de la Misión, La Visión y la Política de Gestión Integral.

El Museo Casa de la Memoria establece su modelo de operación bajo el siguiente esquema de procesos:



- **Procesos Estratégicos:** Gestión estratégica y gestión de comunicaciones: Procesos relacionado con el establecimiento de políticas y estrategias, fijación

de objetivos, disposición de recursos, seguimiento de la gestión y revisiones por la Dirección. Además de la planificación y la ejecución de la estrategia comunicacional de los proyectos y servicios del Museo Casa de la Memoria.

- **Procesos Misionales:** Incluyen todos aquellos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento del objeto social o razón de ser, estos están relacionados con:

-Visibilización y Transferencia de Memorias: Generar metodologías pedagógicas que posibiliten la enunciación, la elaboración simbólica de las memorias, los diálogos intersubjetivos y el reconocimiento del otro.

-Construcción y circulación de Contenidos de Memoria: Construir y resignificar las narrativas y memorias del conflicto para contribuir a las garantías de no repetición, la reparación simbólica y la reconciliación.

-Promoción del lazo social: Convocar, escuchar y reconocer la pluralidad de voces para la construcción de un vínculo social, alrededor de las memorias y los futuros posibles.

- **Procesos de Apoyo:** Incluyen aquellos que proveen los recursos humanos, físicos y financieros necesarios para el desarrollo de los procesos estratégicos, misionales y de evaluación.
- **Procesos de Evaluación:** Gestión de la evaluación y la mejora continua: Relacionado con la medición y recopilación de datos para el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia, la eficiencia y la efectividad de todos los procesos.

3.8 MATRIZ CONSOLIDADA DEL PLAN ESTRATEGICO

En la siguiente Matriz consolidada se relacionan los objetivos estratégicos con los programas, proyectos o planes que materializan la estrategia, igualmente se disponen los indicadores de medición, las metas programadas y los procesos que directamente ejecutaran las actividades requeridas.

N	OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y DE CALIDAD	PROGRAMA, PROYECTO O PLAN	INDICADOR	META 2016-2019	PROCESO ASOCIADO
1	Contribuir a la visibilización y transferencia de las memorias para potenciar en el ciudadano y en la comunidad la capacidad de discusión, dialogo y enunciación, como bases para la construcción colectiva de la paz.	Programa: Memoria para la construcción de paz	Numero de procesos implementados para la construcción de paz en la ciudad de Medellín	50	Construcción y circulación de Contenidos de Memoria

		Proyecto: Pedagogía de las memorias para la construcción de paz	Personas que interactúan con los contenidos del Museo Casa de la Memoria	40.000	Visibilización y Transferencia de Memorias
2	Generar procesos de investigación, construcción y circulación de las memorias del conflicto y las resistencias, contribuyendo a las garantías de no repetición, a la reparación simbólica y la reconciliación.	Proyecto: Construcción participativa de memorias territoriales	Memorias participativas construidas	19	Construcción y circulación de Contenidos de Memoria
3	Promover espacios de participación para la reflexión y el encuentro inclusivo, con énfasis en la valoración de las víctimas y en el reconocimiento de la pluralidad de voces, para la construcción de un vínculo social en torno a las memorias y los futuros posibles	Programa: Memoria para la construcción de paz Proyecto: Ciudadanía activa para el postacuerdo - Gestores (as) de paz	- Actores públicos y privados vinculados en procesos de construcción de paz	80	Promoción del lazo social
4	Gestionar estrategias de desarrollo humano, organizacional, de cuidado del medio ambiente y de salud y seguridad en el trabajo, que permitan generar las condiciones para brindar un servicio efectivo y transparente a los diferentes grupos de interés.	Proyecto: Fortalecimiento Institucional del museo casa de la Memoria	Plan de fortalecimiento formulado e implementado Implementación de la estrategia de Gobierno en línea	100%	Gestión estratégica Comunicaciones Gestión de recursos internos Gestión Jurídica
		Plan: Plan estratégico de Recursos Humanos	Implementación del Plan estratégico de recursos humanos	100%	Gestión estratégica Gestión Humana Comunicaciones
		Proyecto: Reorganización y ajuste funcional de la Planta de Cargos de la Entidad	Estrategia de intervención y validación de la estructura organizacional desarrollada	100%	Gestión estratégica Gestión Humana
5	Establecer alianzas estratégicas que contribuyan a fortalecer el desarrollo de los procesos de construcción de Memoria, Gestión del Conocimiento y la defensa de los derechos humanos.	Proyecto: Establecimiento de Alianzas de Cooperación y articulación para los proyectos del MCM	% de participación de ingresos por alianzas del total de ingresos.	4%	Gestión estratégica Gestión de recursos internos

3.9 Descripción de las estrategias

Objetivo 1:

Contribuir a la visibilización y transferencia de las memorias para potenciar en el ciudadano y en la comunidad la capacidad de discusión, diálogo y enunciación, como bases para la construcción colectiva de la paz.

a. Programa: Memoria y participación para la construcción de paz

La experiencia de paz y reconciliación en los procesos de intervención social y comunitaria ha dejado aprendizajes de gran valía para la construcción de confianza, paz y reconciliación en la ciudad. Uno de los más importantes es la necesidad de llevar a cabo un eficaz análisis e interpretación del contexto, a través del cual es posible facilitar los acercamientos entre la institucionalidad y la comunidad y dar lugar a la generación de una convivencia pacífica en los territorios.

La realidad sigue mostrando que en Medellín, en cada una de sus comunas, persisten dinámicas del conflicto particulares que deben ser abordadas teniendo en cuenta las perspectivas de las comunidades que habitan dichos territorios; por lo tanto es fundamental establecer diálogos directos con ellos y con los actores que se encuentren en conflicto en los mismos, cumpliendo un rol mediador y facilitador para que se fortalezcan escenarios de paz y se avance en la verdadera reconciliación de la sociedad.

La memoria es un eje transversal de los procesos de construcción de paz, ya que esto coadyuva a minimizar la repetición de ciclos violentos que se han generado en nuestra ciudad por el olvido que se suscita en este tipo de fenómenos.

En este sentido, es relevante incluir las voces de todos los actores del conflicto, tales como las víctimas, los agentes del Estado y las personas en proceso de reintegración, quienes vivieron el conflicto desde lugares diferentes y en los que - en muchos de ellos- se confunde la condición de víctima y victimario. Por lo anterior, es importante que se tengan en cuenta estas posturas para que de manera conjunta se afronten los retos que implica reconstruir memoria.

De esta manera se aporta significativamente a las acciones de reparación simbólica. Es importante además hacer hincapié en el hecho de que las mujeres y los hombres resignifican sus experiencias de manera diferente, por esta razón, es relevante darle una mirada desde el enfoque de género que permita no solo diferenciar estas memorias sino también sus resignificaciones y que puedan aportar en la garantías de no repetición.

b. Proyecto: Pedagogía de las memorias para la construcción paz

Con este proyecto se busca contribuir al fortalecimiento de una cultura de paz y convivencia pacífica a través de estrategias pedagógicas y de sensibilización con públicos diversos a través de transferencia de conocimiento, implementación de la

cátedra de paz, diseño e implementación de herramientas pedagógicas, procesos expositivos y pedagogía sobre los acuerdos de paz, entre otros

Objetivo 2: Generar procesos de investigación, construcción y circulación de las memorias del conflicto y las resistencias, contribuyendo a las garantías de no repetición, a la reparación simbólica y la reconciliación

Programa: Memoria y participación para la construcción de paz

a. Proyecto: Construcción participativa de memorias territoriales

Un paso necesario para avanzar en el camino de la construcción de paz es el reconocimiento de la importancia de conocer lo que pasó en nuestra historia. Por tanto, este proyecto busca la construcción de la memoria colectiva desde los territorios, sobre las causas, actores y efectos del conflicto sobre la sociedad en general (no sólo negativos, sino también acciones y respuestas destacables frente al contexto de violencia)

Objetivo 3: Promover espacios de participación para la reflexión y el encuentro inclusivo, con énfasis en la valoración de las víctimas y en el reconocimiento de la pluralidad de voces, para la construcción de un vínculo social en torno a las memorias y los futuros posibles

Programa: Memoria y participación para la construcción de paz

a. Proyecto: Ciudadanía activa para el postacuerdo - Gestores (as) de paz

Este proyecto busca llevar a la ciudadanía a reflexionar sobre la responsabilidad que tenemos como sociedad y los retos para lograr una construcción de paz desde los territorios, para ello se pretenden generar escenarios de diálogo, ejercicios de reparación simbólica para las víctimas e implementar estrategias de no repetición en articulación con diferentes instancias públicas y privadas.

Objetivo 4: Gestionar estrategias de desarrollo humano, organizacional, de cuidado del medio ambiente y de salud y seguridad en el trabajo, que permitan generar las condiciones para brindar un servicio efectivo y transparente a los diferentes grupos de interés.

a. Proyecto: Fortalecimiento Institucional del museo casa de la Memoria

El fortalecimiento institucional del Museo Casa de la Memoria busca mejorar integralmente los recursos físicos, humanos y organizacionales de la entidad con el fin de favorecer y potenciar las condiciones para el desarrollo de los procesos internos y

para la prestación del servicio, con miras a garantizar el cumplimiento de nuestros objetivos institucionales de construcción participativa de cultura de paz.

b. Plan: Plan estratégico de Recursos Humanos

Promoción de acciones para el bienestar, la ética y los valores, la salud y seguridad en el trabajo, el clima organizacional y la formación de los Servidores del MCM, buscando mantener y mejorar la calidad de vida de estos, con el fin de generar la automotivación que redunde en una mejor prestación del servicio.

c. Proyecto: Reorganización y ajuste funcional de la Planta de Cargos de la Entidad

Ajuste de la estructura orgánica del MCM para garantizar que todos los procesos cuenten con el talento humano necesario, tanto en cantidad como en competencia, para asegurar la adecuada ejecución del plan estratégico. Esto supone la revisión y/o ajuste de la planta de cargos para adecuar sus funciones y competencias en articulación con el macroproceso.

Objetivo 5: Establecer alianzas estratégicas que contribuyan a fortalecer el desarrollo de los procesos de construcción de Memoria, Gestión del Conocimiento y la defensa de los derechos humanos.

Proyecto Establecimiento de Alianzas de Cooperación y articulación para los proyectos del Museo Casa de la Memoria.

Establecimiento de alianzas estratégicas con entidades públicas, privadas, que posibiliten el desarrollo de los proyectos misionales en pro de alcanzar un mayor impacto en la cobertura, cantidad o calidad de los proyectos y servicios.

El proyecto abordará las siguientes áreas:

Relacionamiento:

Identificación de instituciones sociales-públicas y privadas que tengan relación con las temáticas abordadas por el MCM, para establecer y mantener un contacto directo que permita dar a conocer el Museo Casa de la Memoria, sus proyectos y posibles puntos en común con estos aliados.

- Identificación de actores y de oportunidades de cooperación
- Activación de alianzas estratégica
- Mantenimiento de relaciones estratégicas

Cooperación:

Ejecución de diferentes proyectos con respecto al tema de Memorias del Conflicto y Construcción de paz en Medellín en coordinación con los Aliados y/o Cooperantes

- Gestión de recursos de cooperación

- Seguimiento y evaluación a la implementación de proyectos de cooperación

Comunicaciones

Estudio y gestión para llevar a cabo el ingreso a las redes de Museos y centros de memoria, a nivel local, nacional e internacional, que permita la multiplicación y proyección de la tarea de trabajar por las Memorias del conflicto y la construcción de paz en Medellín.

- Organización de agendas de visibilización del Museo Casa de la Memoria.
- Gestión de redes de Memoria.
- Participación en ponencias y publicaciones internacionales.

Gestión del conocimiento

Fortalecer los procesos internos y externos del Museo Casa de la Memoria a partir de la transferencia de conocimientos e intercambio de experiencias con otros aliados estratégicos.

4. MEDICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La medición corresponde a una iniciativa estratégica para monitorear y evaluar el desempeño del plan frente a sus objetivos estratégicos, proyectos y procesos y que al ser comparada con la referencia (metas organizacionales), permite tomar decisiones y acciones de mejora, correctivas o preventivas.

La herramienta que va a utilizar el Museo Casa de la Memoria en la fase de Medición es el Balanced Scorecard, el cual es un conjunto de indicadores de gestión derivados de la planeación estratégica, que dan una visión concisa e integral del sistema de gestión del Museo.

El medio de medición estará determinado por los avances que en materia de software y sistemas de información se implementen.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Constitución política, 1991.
- Plan de Desarrollo municipal 2008-2011 “Medellín es solidaria y Competitiva”
- Plan de desarrollo Municipal 2012- 2015 “Medellín un hogar para la vida”
- Plan de desarrollo Municipal 2016- 2019 “Medellín cuenta con vos”
- Plan de Nacional Desarrollo 2014- 2018 “Todos por un Nuevo país”
- Acuerdo municipal 05 del 26 de abril de 2015. Creación del Museo Casa de la Memoria
- Ley 1448 de 2011, ley de víctimas y restitución de tierras
- Ley 1424 de 2010 Justicia transicional
- Ley 1592 DE 2012; Por medio de la cual se introducen modificaciones a la Ley 975 de 2005.
- Ley 397 de 1997, ley general de cultura.
- Informe 2013-2014 Museo Casa de la Memoria
- Informe Balance 2015 Museo Casa de la Memoria.
- Estudio Técnico para la Creación del Museo Casa de la Memoria
- ISO 21500: 2012
- Informe de periodización: violencias y conflicto armado en Medellín 1948-2010.- Relato- Corporación Región.
- Informe General Basta Ya-capítulo 2- Centro Nacional de Memoria Histórica
- Investigaciones sobre violencias en el marco del conflicto armado en Medellín 2010 – 2015 – hacia la construcción de una estrategia de garantías de no repetición por una cultura de paz para Medellín-Irene Piedrahita Arcila- Corporación Región
- Informe Proyecto Casa de la Memoria- Consultas Ciudadanas y talleres con diversos sectores poblacionales y territoriales de Medellín 2010-2011- Programa de Atención a víctimas del conflicto armado de la secretaria de Gobierno de Medellín área de Memoria Histórica- Corporación Región- Museo de Antioquia.
- Informes (archivo de Derechos humanos CRAM)- Propuestas proyecto Museo Casa de la Memoria para Medellín- Programa de víctimas del conflicto armado secretaria de Gobierno – Alcaldía de Medellín (2008, 2009, 2010)
- Cartilla Marco Conceptual 2014- Museo Casa de la Memoria.
- Informe Comité Asesor Museo Casa de la Memoria. Marzo 20 de 2013.- CRAM.007476.
- Resolución interna número 004 del 4 de febrero de 2016 adopta el Sistema integrado de gestión del Museo Casa de la Memoria.
- Red Nacional de Información de la UARIV
- Informe Reintegración Social y Promoción de la Paz, Proyecto. Secretaría de Gobierno y de DDHH – Alcaldía de Medellín. 2015
- Personería de Medellín-Informe sobre la situación de los derechos humanos en la ciudad de Medellín 2015