

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

ÀREA SOCIAL Y ARTÍSTICA

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN GESTIÓN CULTURAL**

**Proyecto para la elaboración del Plan de visitas guiadas del Sitio de Memoria
La Tablada Nacional.**

por

Eugenia Sotelo Rico

TUTORA: Melina Romero

COORDINADORA: Rosario Radakovich

Montevideo

URUGUAY

2022

Contenido

Agradecimientos.....	1
Resumen	2
Abreviaturas y siglas	3
1. Descripción de la propuesta.....	4
1.1. Fundamentación	4
1.2. Antecedentes	8
2. Objetivos.....	16
3. Destinatarios/as.....	17
4. Metodología.....	17
5. Cronograma	21
6. Equipo.....	21
7. Presupuesto.....	23
7.1. Primer año	25
7.2. Año siguiente.....	28
8. Fuentes de financiamiento	30
9. Resultados esperados.....	31
10. Evaluación	31
Referencias	34

Agradecimientos

Al grupo interdisciplinario de investigación y extensión Espacialidad y Memoria de la Udelar por permitirme disponer de los trabajos y materiales generados por el equipo, y por invitarme a participar del proyecto «Plataforma de Formación Integral en torno a la construcción del Sitio de Memoria La Tablada Nacional» (CSEAM, Udelar).

A Carmen, Moira y Seba por la lectura y los comentarios.

Resumen

Los Sitios de Memoria cumplen múltiples funciones: son testimonios materiales para la justicia, permiten conocer la verdad sobre lo sucedido, tienen una función reparatoria, y son lugares de construcción de memoria colectiva y defensa de derechos humanos en el presente. La Tablada Nacional, catalogado como Monumento Histórico Nacional, es un lugar emblemático. Concebido en el siglo XIX como mercado de ganado, fue tomado por las Fuerzas Armadas durante la dictadura cívico militar para albergar la sede del Organismo Coordinador de Operaciones Antisubversivas (OCHOA) y operar como centro clandestino de detención y tortura entre 1977 y 1984; fue centro de reclusión de menores, entre 1988 y 2000, y luego cárcel de adultos hasta el año 2012. En 2019 se declara Sitio de Memoria por la Ley 19.641 de 2018 de Declaración y creación de Sitios de Memoria histórica del pasado reciente, a partir del trabajo de sobrevivientes y de familiares de personas detenidas desaparecidas del centro clandestino. Dado que la apertura al público del lugar es en ocasiones puntuales (días del patrimonio, fechas especiales o para grupos de estudiantes) para visitas guiadas, con relatos y recorridos disímiles dependiendo de quienes las lleven adelante; que la ley no prevé financiamiento y que las actividades propuestas funcionan de forma solidaria y autogestionada con recursos puntuales, sin ser sistemáticas y sostenibles; el objetivo del proyecto es la realización del plan de visitas guiadas del Sitio de Memoria La Tablada Nacional, como insumo para su Plan de Gestión. Tiene dos grupos destinatarios: la Comisión de sitio y los diferentes públicos asistentes –grupos educativos de distintos niveles y visitantes espontáneos/as que pueden tener o no un vínculo previo con el lugar—. Como resultados se espera contar con un Plan de visitas con guiones y propuestas de recorridos; un folleto informativo del Sitio, una página web y redes sociales activas; un equipo estable que trabaje en torno a las visitas; al menos una visita guiada por mes durante la segunda mitad de año de ejecución del proyecto y la incorporación del Sitio de Memoria La Tablada Nacional a la oferta histórico cultural de Montevideo.

Palabras clave: sitios de memoria, derechos humanos, gestión de visitas

Abreviaturas y siglas

ACNUDH	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
CCDyT	Centro clandestino de detención y tortura
CGIOR	Centro General de Instrucción para Oficiales de Reserva
CSEAM	Comisión Sectorial de Extensión y Actividades en el Medio
ESMA	Escuela de Mecánica de la Armada
IM	Intendencia de Montevideo
INDDHH	Institución Nacional de Derechos Humanos y Defensoría del Pueblo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
LSU	Lengua de señas uruguaya
MHN	Monumento Histórico Nacional
MUME	Museo de la Memoria
OCOA	Organismo Coordinador de Operaciones Antisubversivas
SID	Servicio de Información de Defensa
SMA	Servicio de Material y Armamento
UDELAR	Universidad de la República

1. Descripción de la propuesta

El objeto del proyecto está relacionado a la construcción de la memoria colectiva a través de la gestión cultural. Tiene como propósito la creación del Plan de visitas del Sitio de Memoria La Tablada Nacional, como un insumo para el Plan de Gestión del Sitio de Memoria, y para las líneas de intervención Gestión y proyección del Sitio y Construcción y socialización de las memorias, del proyecto interdisciplinario de extensión universitaria «Plataforma de Formación Integral en torno a la construcción del Sitio de Memoria La Tablada Nacional»¹, en el cual soy integrante del equipo.

A continuación, se fundamenta la relevancia de declarar como sitios de memoria a aquellos lugares donde se cometieron crímenes de lesa humanidad por parte del Estado, ponerlos en valor y abrirlos a la comunidad como centros culturales comunitarios y espacios de promoción y defensa de los derechos humanos en el presente; luego, de forma sintética se mencionan los antecedentes existentes con respecto a este tipo de espacios en Uruguay; y por último, se presenta la historia de La Tablada desde su inicio como mercado ganadero hasta la situación actual como sitio de memoria y la gestión que implica, dando de esta forma el marco para la propuesta del plan de visitas.

1.1. Fundamentación

De acuerdo con los Principios fundamentales para las políticas públicas sobre Sitios de Memoria (Instituto de Políticas Públicas en Derechos Humanos del MERCOSUR, 2012), declarar Sitios de Memoria o Espacios de Memoria a los lugares que formaron parte del sistema represivo del Estado cumple diversas funciones: primero, son testimonios materiales para la justicia; segundo, permiten conocer la verdad sobre lo sucedido; tercero, tienen una función reparatoria hacia las víctimas y la sociedad; y cuarto, son lugares de construcción de memoria colectiva, que se vincula con el presente y el futuro.

Señalar estos espacios permite recordar las acciones de terrorismo que desde el Estado se cometieron y también la resistencia a la deshumanización por parte de las víctimas. La construcción de memoria se realiza a través de la materialidad y de actividades de diferentes disciplinas que allí se proponen. Estos espacios culturales, mediante la pedagogía, los archivos, la investigación, la exhibición y la creación

¹ Seleccionado en la Convocatoria a Proyectos para el Fortalecimiento de Trayectorias Integrales 2022-2023 de la Comisión Sectorial de Extensión y Actividades en el Medio (CSEAM), Udelar

artística, entre otras actividades comunitarias, aportan al conocimiento del contexto en que se produjo el terrorismo de Estado, de las prácticas en la sociedad que hicieron posible el horror en el pasado, las consecuencias que esas acciones generaron, así como reflexionar sobre la vulneración de los derechos humanos en el pasado y el presente.

Existen sitios de memoria a lo largo de todo del mundo, con gestiones y propuestas muy diversas, por el resultado tanto de las demandas sociales, como de las diferentes políticas y de los recursos con los que cada uno cuenta. Según Messina (2019) los sitios de memoria se pueden catalogar como auténticos o conmemorativos. La primera categoría refiere a lugares donde los crímenes fueron efectivamente cometidos –parques o espacios públicos, casas particulares y dependencias del Estado que funcionaron de forma legal y/o clandestina (hogares de menores, comisarías, cuarteles, centros educativos); mientras que la segunda incluye a aquellos lugares que fueron planificados y realizados específicamente para la conmemoración de los hechos del pasado, como por ejemplo, el Museo Judío en Berlín y el Museo de la Memoria en Santiago de Chile.

Dentro de los sitios auténticos se puede mencionar como muestras el Museo de Auschwitz-Birkenau en Polonia; el Espacio de Memoria y Derechos Humanos ex ESMA, el Espacio para la memoria ex Centro clandestino de detención, tortura y exterminio Automotores Orletti, y Ex Olimpo espacio para la memoria, en Argentina; y el Museo de Sitio Parque por la Paz Villa Grimaldi, en Chile.

Las actividades de las visitas guiadas en este tipo de lugares están estrechamente vinculadas con la pedagogía². En los tres casos argentinos mencionados los recorridos están a cargo de personas vinculadas a disciplinas afines al trabajo de los lugares, y las sobrevivientes los realizan en ocasiones puntuales, como en fechas conmemorativas o con visitantes especiales. En el ex Olimpo hay un equipo de tres guías que son docentes y estudiantes de formación docente; y en la ex ESMA cuentan con un Área Educativa que trabajó con el Área de Educación y Memoria del Ministerio de Educación para el abordaje de las visitas. Cada lugar encara los recorridos y relatos de forma diferente según el público asistente. Por ejemplo, en el ex Olimpo no se recorre con adolescentes el lugar donde fue el centro clandestino, sino que participan de actividades pedagógicas en el salón de usos múltiples. En Orletti sucede algo similar, solamente se trabaja con menores de edad en la sala de la planta baja, sin recorrer la planta superior. La ex

² Estos lugares cuentan con financiamiento público (nacional o local), privado o mixto.

ESMA no permite el ingreso a menores de 12 años³. En el caso chileno de Villa Grimaldi las visitas guiadas están a cargo del Área Educación, ya sean para grupos educativos o no. Esta sección cuenta con una coordinadora y tres encargados de visitas, y los grupos educativos asistentes son de enseñanza media o superior (Ruiz Shea, 2019).

En Uruguay, en 2015 los gobiernos departamentales de Montevideo y Canelones junto con organizaciones sociales que trabajan con memoria y derechos humanos, con el apoyo de la Coalición Internacional de Sitios de Conciencia, organizaron el «Seminario-Taller Sitios de Memoria y Territorio. Intercambio de experiencias Argentina – Uruguay» como una de las acciones para promover políticas públicas de Sitios de Memoria en el país, y donde se trabajó en la construcción de una estrategia metodológica para la actuación en sitios de memoria (Ferrario *et al.*, 2018). Entre las conclusiones arribadas en esa oportunidad se mencionan:

B. Comprender a los sitios como lugares que organizan y visibilizan los relatos, y forman circuitos que aportan a la formación del relato histórico. Es necesario el cruce interdisciplinario, para la construcción y resignificación del sitio, junto a las víctimas y la comunidad... E. Promover el empoderamiento de la comunidad del territorio donde se encuentran los sitios de memoria, para que se constituya en interlocutora entre los sitios y las demandas de la sociedad. F. Visibilizar los sitios de memoria mediante la marca, la delimitación, y la construcción de relatos. G. Promover el trabajo de los sitios con las instituciones educativas del lugar... I. Generar un “Recorrido de la Memoria”, como circuito de visitas para las instituciones educativas, turismo local, regional e internacional, y público en general. (Ferrario *et al.*, 2018, p. 11)

Tres años después del seminario-taller se promulgó la Ley 19.641 de 2018 de Declaración y creación de Sitios de Memoria histórica del pasado reciente, y en su artículo 4 define a los Sitios de Memoria como aquellos lugares donde acontecieron algunas situaciones, entre las cuales se encuentra:

³ Esta información se conoció a través de las visitas realizadas a los lugares y de comunicaciones personales con autoridades y trabajadores de los espacios de memoria en mayo de 2022: el subsecretario de Derechos Humanos de la Provincia de Buenos Aires, el director de Sitios y Espacios de Memoria de la Provincia de Buenos Aires; una guía de Ex Olimpo, una sobreviviente y coordinadora de la Mesa de trabajo de Ex Olimpo; la directora Nacional de Sitios y Espacios de Memoria y la responsable del área educativa del Museo Sitio de Memoria ESMA.

La ocurrencia de violaciones a los derechos humanos por parte del Estado, comprendiendo delitos de lesa humanidad tales como la tortura, desaparición forzada, homicidio político, prisión indebida, violaciones y otros delitos sexuales contra hombres y mujeres, persecución política, destituciones o exilio (Ley 19.641, 2018)⁴.

A su vez, esta legislación crea la Red Nacional de Sitios de Memoria, que tiene entre sus competencias generar mecanismos de difusión pública de los sitios, promover la conformación de una ruta territorial nacional de memoria que permita una construcción integral para el conocimiento de los hechos ocurridos entre 1968 y 1985, y realizar actividades educativas, de investigación, capacitación y comunicación relacionadas con los hechos ocurridos en los sitios de memoria (Ley 19.641, Art.15, 2018).

En el mismo 2018 Ferrario *et al* (2018) elaboran la Guía de Actuación en Sitios de Memoria, editada por el Museo de la Memoria (MUME). Esta publicación propone un método para organizar el trabajo en los sitios, que implica tres aspectos con un plan asociado a cada uno: plan de identificación, plan de preservación y plan de gestión. Dentro de este último define grandes áreas funcionales y una de ellas es la de comunicación/educación, a la cual se le asigna la responsabilidad de formular y ejecutar la política educativa del sitio, supervisar y organizar las visitas guiadas, así como también la difusión. Además, establece la creación de un programa de comunicación/educación integrado por dos proyectos: el primero, con un objetivo educativo que incluya talleres, cursos, visitas guiadas y exposiciones; y el segundo, con un fin de difusión de actividades a través de diferentes formatos como pueden ser publicaciones, audiovisuales, páginas web, boletines, folletos, etc.

Debido a estos fundamentos y a que en la actualidad no existe un plan de visitas guiadas del Sitio de Memoria La Tablada Nacional, resulta de relevancia la concreción de este proyecto.

⁴ Así como también “La realización de actos de resistencia y lucha por la construcción o recuperación democrática.” y “Otros sitios a los cuales las víctimas, familiares o las comunidades los asocian con esos acontecimientos y que han sido creados para construir y transmitir memorias, tales como memoriales, museos y otros espacios y que son utilizados como espacios abiertos al público para la recuperación, construcción y transmisión de memorias, así como forma de homenaje y de reparación a las víctimas y a las comunidades.”

1.2. Antecedentes

1.2.1. Sitios de memoria en Uruguay

Al día de hoy, existen en el país tres sitios de memoria declarados por ley, que son “conmemorativos” (Messina, 2019): el MUME y la Fundación Zelmar Michelini, en Montevideo, y el Espacio Memoria de Soriano, en Mercedes. En relación a los lugares que formaron parte del aparato represivo del Estado con la aplicación de las medidas prontas de seguridad (1968-1973) y la última dictadura cívico-militar (1973-1985)⁵, hay nueve espacios “auténticos” (Messina, 2019) que fueron declarados sitios de memoria:

Lugares que fueron parte del sistema represivo del Estado declarados Sitios de Memoria

Lugar	Alias	Ciudad
CCDyT La Tablada	Base Roberto	Montevideo
Centro General de Instrucción para Oficiales de Reserva (CGIOR)	Compañía de Contraintormación del Ejército	
CCDyT Servicio de Información de Defensa (SID)	La casona La mansión	
CCDyT Galpón n° 4 del Servicio de Material y Armamento (SMA)	300 Carlos Infierno grande	
Cárcel de mujeres Cabildo		
Cárcel de adolescentes Hogar Yaguarón	Hogar Femenino de Menores Hogar Femenino No. 2	Toledo
Batallón de Infantería N° 14		
CCDyT Los Vagones del Barrio Olímpico		Canelones
Regimiento de Caballería N° 5	Cuartel de Tacuarembó	Tacuarembó

Fuente: elaboración propia en base a sitiosdememoria.uy

Nota: CCDyT = Centro clandestino de detención y tortura

De la materialidad auténtica del accionar ilegítimo del Estado uruguayo, la ex sede del SID fue el primer sitio de memoria recuperado, es el único que cuenta con financiamiento y que se encuentra abierto al público en el país con un sector destinado a una propuesta museística; y en el edificio funciona además la sede de la Institución Nacional de Derechos Humanos y Defensoría del Pueblo (INDDHH). La Tablada y Los Vagones del Barrio Olímpico se abren al público en ocasiones puntuales (en el marco

⁵ De acuerdo a <https://sitiosdememoria.uy> hasta la fecha hay aproximadamente 150 lugares identificados como parte del aparato represivo estatal entre 1968 y 1985

del Día del Patrimonio, a partir de visitas organizadas con centros educativos, en fechas conmemorativas relacionadas al sitio, etc.), y las comisiones se encuentran trabajando en los proyectos museísticos⁶, pero cuentan con sendas fotogalerías que historizan los lugares. Por otra parte, el ex CGIOR continúa en manos del Ejército Nacional y es el Centro de Altos Estudios Nacionales; el sector de presas políticas de la ex Cárcel de Cabildo ha sido entregado recientemente por la Congregación de Nuestra Señora de la Caridad del Buen Pastor de Angers en comodato a la asociación que gestionará el sitio, y no se encuentra abierto al público de forma permanente, pero pudo ser visitado en los días del patrimonio de 2022⁷; el Batallón de Infantería No. 14 pertenece al Ejército Nacional, y se permite el acceso al lugar donde se hallaron los restos de los detenidos desaparecidos Julio Castro y Ricardo Blanco, que es lo que constituye el sitio de memoria. El Galpón n°4 es parte del SMA del Ejército, no cuenta con relato museístico, pero se puede ingresar una vez por mes a través de una visita guiada que realiza el MUME en acuerdo con el Ministerio de Defensa Nacional, para lo cual es necesario identificarse con nombre y cédula de identidad ante el Ejército. La visita se realiza con una custodia militar permanente durante el recorrido y no se pueden tomar fotografías del lugar. El ex Hogar Yaguarón y el Cuartel de Tacuarembó han sido recientemente declarados sitios de memoria; en el primer caso el lugar es propiedad del Instituto Nacional de niños, niñas y adolescentes del Uruguay y se encuentra cerrado, y en el segundo, depende de la Intendencia de Tacuarembó y funciona allí la Casa de la Cultura de Tacuarembó.

1.2.2. Sitio de Memoria La Tablada Nacional

La historia del Sitio de Memoria La Tablada Nacional cuenta con una peculiar multiplicidad de capas. El lugar, ubicado en la zona rururbana de Montevideo, tuvo su origen como mercado de ganado en el siglo XIX, llegando en la segunda mitad del siglo XX a funcionar las 24 horas del día, contaba con un hotel y restaurante, así como también con oficinas del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, del Banco República y del Correo, y trabajaban aproximadamente 500 troperos (Yanes Torrado *et al.*, 2021). Según Marín *et al.* (2020) el mercado cierra en 1973 y tras unos años sin actividad comienza, entre 1975 y 1976, a visualizarse la presencia militar en el lugar.

⁶ <https://www.imcanelones.gub.uy/es/hacemos/proyectos/arquitectura/sitio-de-memoria-los-vagones>

⁷ <https://www.sitioexcarceldecabildo.org/>

Imagen 1. Fachada del edificio principal de La Tablada Nacional luego de la reforma de 1925



Fuente: Baroffio, E. P. y Addiego, B. (1927). El nuevo edificio de la Tablada Norte. Arquitectos: Eugenio P. Baroffio y Buenaventura Addiego. *Arquitectura*, 115, pp. 177-180.

En 1975, en el marco del Año de la Orientalidad, el lugar fue catalogado como Monumento Histórico Nacional (MHN)⁸; sin embargo, es descatalogado en 1979 por el mismo gobierno militar y luego vuelto a catalogar como MHN con el retorno de la democracia (García Correa *et al.*, 2021). En 1976 fue tomado por las Fuerzas Armadas, para albergar a la sede del Organismo Coordinador de Operaciones Antisubversivas (OCHOA) y utilizarlo como CCDyT bajo el nombre “Base Roberto”, entre 1977 y 1984. Es por tanto un sitio auténtico y emblemático de la última dictadura; del total de personas desaparecidas en el país trece fueron vistas por última vez con vida en ese lugar⁹ y de acuerdo con Yanes Torrado *et al.* (2021) hubo al menos 400 personas secuestradas durante los siete años de funcionamiento.

En las investigaciones de García Correa *et al.* (2021); Yanes Torrado *et al.* (2021) y Marín Suárez y Tomasini (2019) se pone de manifiesto el uso del lugar después de haber albergado al CCDyT. Con el retorno a la democracia el espacio continuó cumpliendo funciones de privación de libertad: fue centro de reclusión de menores entre 1988 y 2000, y luego cárcel de adultos entre 2002 y 2012. En 2016 el Estado tuvo la intención de establecer allí una cárcel de alta seguridad para menores, pero al año siguiente la justicia emitió una orden de no innovar en el lugar por la posible

⁸ Predio de la Tablada Nacional, Bretes, Galpones, Antiguas Dependencias y Posada (Fuente: resolución 293/986, disponible en <https://www.impo.com.uy/bases/resoluciones/293-1986>)

⁹ Luis Eduardo Arigón Castel, Óscar José Baliñas Arias, Carolina Barrientos Sagastibelza, Ricardo Alfonso Blanco Valiente, Juvelino Carneiro Da Fontoura, Carlos Federico Cabezudo Pérez, Eduardo Gallo Castro, Célida Élica Gómez Rosano, Miguel Ángel Mato Fagián, Félix Sebastián Ortiz Pasioli, Antonio Omar Paitta Cardozo, Amelia Sanjurjo Casal y Óscar Tassinio Asteazu (Fuente: Comisión de Sitio de Memoria La Tablada Nacional)

existencia de restos de personas detenidas desaparecidas, lo que detuvo el proceso de construcción del centro de reclusión que se pretendía instalar. Finalmente, en 2019 se declara legalmente como Sitio de Memoria, a partir del trabajo de un colectivo de sobrevivientes y de familiares de personas detenidas desaparecidas del lugar¹⁰.

En ese año se crea la Comisión de Sitio de Memoria La Tablada Nacional, la entidad encargada por ley de gestionar el sitio, y se comienza a trabajar en la recuperación de memorias del lugar y para que sea un espacio abierto a la comunidad. Actualmente, la Comisión de sitio está integrada por sobrevivientes y familiares de personas detenidas desaparecidas del ex CCDyT Base Roberto; por el grupo interdisciplinario de investigación y extensión Espacialidad y Memoria de la Udelar, que viene trabajando desde hace varios años en torno a las memorias barriales y los espacios represivos; por el Club Social y Deportivo 4 Esquinas, cuya cancha se encuentra dentro del Sitio de Memoria; por la obra social salesiana Centro Bosco, que trabaja con programas socio comunitarios y que asistió a personas recluidas en las cárceles de menores y adultos de La Tablada; por el Colectivo Historias Desobedientes Uruguay, que nuclea a familiares de militares y policías que participaron en la dictadura; por la Comisión de Fomento La Piedrita, una asociación vecinal de un barrio que se encuentra dentro del predio; y por Presentes y memoria de La Tablada, una agrupación social y política de la zona.

¹⁰ El predio es propiedad del Instituto Nacional de Inclusión Social Adolescente, desde enero de 2020 lo tiene en comodato la INDDHH y la Comisión de Sitio de Memoria La Tablada Nacional está tramitando la personería jurídica ante el Ministerio de Educación y Cultura.

Imagen 2. Fachada del edificio principal de La Tablada Nacional, 2021



Fotografía de Sebastián Santana Camargo

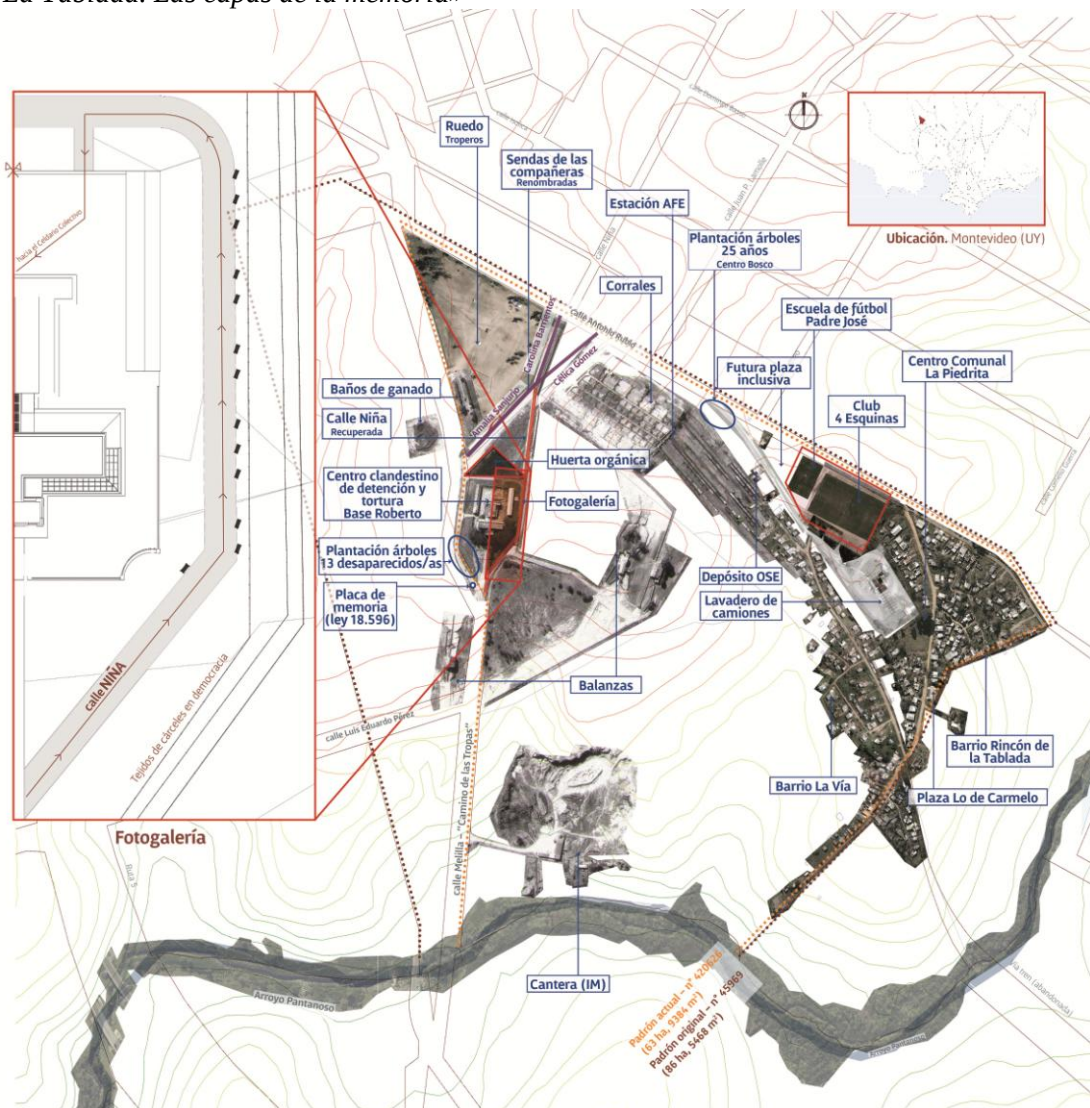
La normativa que declara a los espacios como sitios de memoria no prevé presupuesto para la preservación y gestión de esos lugares. Por lo tanto, la Comisión no cuenta con financiamiento para poner en valor el Sitio ni posibilitar que esté abierto cotidianamente a la comunidad; apenas se logra enlentecer un poco el deterioro del edificio y el predio gracias al apoyo de una red solidaria de sindicatos, vecinos/as, organizaciones sociales del barrio, gobiernos locales y el trabajo del equipo interdisciplinario de extensión universitaria¹¹. En 2021 el Sitio de Memoria La Tablada Nacional obtiene, mediante un fondo concursable de la INDDHH, \$ 500.000 para la concreción de un proyecto presentado, que incluyó una fotogalería que narra la historia del lugar, el acondicionamiento de una cancha y escuela de fútbol infantil que se encuentran dentro del predio, así como el acondicionamiento de otras estructuras existentes utilizadas por los/las vecinos/as; y a fines de ese año una propuesta presentada por la Comisión de sitio al presupuesto participativo de la Intendencia de Montevideo (IM) para construir una plaza inclusiva y accesible de esparcimiento dentro del Sitio resultó seleccionada en la votación¹². Asimismo, en 2022 se creó una huerta agroecológica que se concibe como un espacio educativo y comunitario dentro del

¹¹ El terreno es de 64 has. El edificio principal es de aproximadamente 2600 m² y se encuentra en un estado casi ruinoso

¹² Propuesta Plaza Inclusiva Las Cometas (La Tablada) del Municipio G

predio¹³; y se obtuvieron fondos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Uruguay (PNUD) y la oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH) para conocer experiencias de sitios de memoria en Argentina y realizar una publicación sobre el proceso de producción colectivo y autogestionado de la fotogalería. También, en 2022, a través del proyecto de extensión universitaria de trayectorias integrales se creó un aula, como un espacio de educación pública instalado en el Sitio¹⁴.

Imagen 3. Mapa del Sitio de Memoria con detalle de la localización de la fotogalería «Historia de La Tablada. Las capas de la memoria»



Fuente: Grupo interdisciplinario Espacialidad y Memoria, Udelar

¹³ En el marco del Curso para Promotores de huertas comunitarias y educativas Cultivar para transformar (Udelar, Red de huertas comunitarias del Uruguay, Centro Emmanuel, e intendencias de Montevideo, Canelones y Colonia)

¹⁴ En agosto comenzó un seminario curricular de formación para estudiantes de Arquitectura, Comunicación e Información, Humanidades y Psicología de la Udelar; y junto a docentes del Liceo N° 74 se llevó a cabo una actividad con 120 estudiantes de ciclo básico.

La fotogalería «Historia de La Tablada. Las capas de la memoria», inaugurada en diciembre 2021 (Imagen 4), cuenta con paneles similares a las páginas de un libro desplegado a cielo abierto de gran formato, que narran la historia y las memorias del lugar desde sus inicios hasta hoy. Los paneles/páginas se encuentran colocados en un tramo de la calle Niña, que corre al costado este del edificio. Esta calle era originalmente pública, al punto que circulaban ómnibus por ella, y según los testimonios de sobrevivientes del CCDyT era el camino por donde ingresaban a las personas secuestradas. De acuerdo a Marín *et. al.* (2020) fue dejándose de utilizar por parte de la comunidad cercana debido a la presencia militar, para luego ser finalmente cerrada por el vallado construido para las distintas cárceles instaladas en democracia. El soporte físico de los paneles/páginas del libro son las cuchetas de hierro construidas y llevadas al lugar para el fallido proyecto de la segunda cárcel de menores, resignificándolas así como parte de la materialidad histórica del Sitio.

Imagen 4. Fotogalería «Historia de La Tablada. Las capas de la memoria»



Fotografías del archivo del Sitio de Memoria La Tablada Nacional.

1.2.3. Visitas al Sitio de Memoria La Tablada Nacional

Como se mencionó anteriormente, la apertura al público del Sitio de Memoria La Tablada Nacional se realiza en ocasiones puntuales, como días del patrimonio, de inauguración de memorial y colocación de placas de señalización, así como en visitas de grupos de estudiantes de educación secundaria y terciaria, y también durante fechas conmemorativas relacionadas con el lugar (Imagen 5). En esas oportunidades se realizaron visitas guiadas *ad hoc*, con relatos y recorridos disímiles dependiendo de quienes las llevaron adelante: en algunas fueron sobrevivientes del lugar que oficiaron de guías, en otras fueron integrantes del equipo de extensión universitaria, en otras se

dividieron el recorrido y el relato, y en otras se formaron duplas con una persona sobreviviente y una persona de extensión realizando el trayecto en conjunto. Unas narraciones se centraron exclusivamente en la época dictatorial, en lo sucedido en el interior del edificio principal como CCDyT, los espacios y métodos de interrogatorios y tortura, la localización de las oficinas del OCOA, el ingreso de secuestrados/as, pero sin hacer alusión al origen histórico, al afuera que lo rodea, a los centros de reclusión posteriores, a las declaraciones como MHN y Sitio de Memoria, entre otros aspectos que se pueden destacar. Otras visitas sumaron a su discurso el contexto histórico, social y económico de las diferentes épocas, así como lo que significó este polo industrial para la zona, lo que implicaron las cárceles de jóvenes y adultos en democracia, y la existencia de dos barrios de condiciones precarias dentro del predio, en los cuales el derecho humano a una vida digna es vulnerado en la actualidad.

Imagen 5. Visitas guiadas en el Sitio de Memoria La Tablada Nacional



a) Exterior edificio principal.



b) Interior edificio principal



c) Inicio recorrido por Calle Niña



d) Estructuras patrimoniales ganaderas

Fotografías del archivo del Sitio de Memoria La Tablada Nacional.

Finalmente, cabe mencionar que la realización de un plan de visitas es una continuación del trabajo final que realicé para el Diploma de extensión Diseño institucional y gestión de sitios de memoria, de la Universidad Nacional de Quilmes y la Comisión Provincial por la Memoria, Argentina, en el año 2021. En ese documento se presentó una propuesta de recorrido; y se sugirió que el relato se conforme con los testimonios de los y las sobrevivientes, pero no desde la subjetividad sino transformándolos en información, con el objetivo de interpelar, de reflexionar sobre las lecciones que dejó el pasado, haciendo referencia a los conflictos y a las prácticas de la sociedad que hicieron posible el horror; y que, a su vez, incorpore las diferentes memorias en torno al sitio.

En resumen, son dos aspectos los que motivan la necesidad de realizar un plan de visitas guiadas. Uno, referido a la ausencia de financiación por parte de la ley de declaración de sitios de memoria y que el fondo concursable de la INDDHH es insuficiente, además de tener la condición de que si se obtiene el fondo el sitio queda inhabilitado de postular al año siguiente. Esto ha llevado a que la Comisión de Sitio funcione de forma solidaria y autogestionada, y acceda a recursos puntuales, lo cual resulta dificultoso para realizar actividades sistemáticas y sostenibles en el tiempo. El otro aspecto está fundamentado en los antecedentes de visitas y en las experiencias de espacios de memoria de la región, que pone de manifiesto la necesidad de establecer un plan con diferentes recorridos y relatos que contemplen todas las vivencias con el lugar, estableciendo cuál es la orientación que se quiere abordar en la transmisión de las memorias.

2. Objetivos

Objetivo general

Diseñar el plan de visitas guiadas del Sitio de Memoria La Tablada Nacional, como insumo para su Plan de Gestión y como parte de la construcción y socialización de la memoria colectiva.

Objetivos específicos

(O1) Crear guiones de visita de acuerdo a los públicos y a los recorridos posibles que incorporen las diferentes memorias del lugar

- (O2) Generar un folleto informativo con la historia del lugar y recorridos posibles dentro del Sitio
- (O3) Desarrollar un plan de mantenimiento del Sitio en concordancia con el Plan de visitas
- (O4) Realizar un plan de comunicación y difusión del Sitio vinculado al desarrollo del Plan de visitas

3. Destinatarios/as

En este proyecto de gestión se consideran dos grupos destinatarios. El primero es la Comisión de sitio, dado que sus integrantes serán personas activas en los procesos propuestos en este trabajo y serán quienes definan por consenso, a partir de este proyecto, qué relatos y recorridos serán realizados. El segundo grupo es el público que asistirá al lugar, que a su vez se divide en otros sub grupos: estudiantes de educación media, terciaria y superior; y personas que se interesan de forma espontánea por visitar un lugar con tantas capas de memoria, tanto quienes estuvieron en el CCDyT y vuelven por primera vez, como la comunidad barrial y de alrededores que pueden haber tenido vínculo o no con algunas de las etapas de La Tablada –con el mercado de ganado, personas contemporáneas al funcionamiento del CCDyT, personas que estuvieron privadas de libertad en las diferentes cárceles de democracia, familiares de estas últimas, trabajadores de las cárceles, etc.–, así como también aquellas personas que viven en otras zonas del país y en el extranjero¹⁵.

4. Metodología

La metodología de trabajo se basa en la estrategia de intervención del proyecto de trayectorias integrales de extensión universitaria. Será de tipo participativa, con una implicación activa y colectiva de las personas involucradas. Se conformará un grupo de trabajo con integrantes de la Comisión de sitio (sobrevivientes, equipo de extensión, vecinos/as) y con estudiantes, que tendrá a cargo la tarea de diseñar y presentar al resto

¹⁵ Para el curso “Consumo, mediación y recepción cultural” se analizó información cuantitativa y cualitativa de las visitas al Sitio de Memoria ex SID desde su apertura en 2018 hasta 2021. Se observó que el público es heterogéneo, está integrado por residentes de todo el país y del extranjero, que considera importante la existencia de este tipo de propuesta cultural. Asimismo, no sólo se conforma con personas directamente vinculadas al terrorismo de Estado y sus familiares; sino también centros educativos de todos los niveles, con investigadores, con organizaciones de la sociedad civil, y otros sectores de la sociedad sensibles al tema.

de la Comisión las actividades propuestas y los recursos necesarios para cumplir con los objetivos del proyecto. Como insumos para la generación de un plan de visitas se cuenta con las experiencias anteriores de apertura al público del lugar; con los informes de intervención de los proyectos de extensión universitaria que ponen de manifiesto las diferentes memorias a partir de entrevistas a vecinos/as, a ex trabajadores de La Tablada Nacional de diferentes épocas y a sobrevivientes del CCDyT Base Roberto, de mapeos participativos y de reuniones con los diversos colectivos barriales; y con las visitas a sitios y espacios de memoria fuera del país.

A continuación se detallan las tareas a realizar para la concreción del Plan de visitas de acuerdo a cada uno de los objetivos específicos. La implementación de una gran cantidad de ellas requiere de estrecha coordinación con otro grupo de trabajo que se encarga de la gestión del sitio.

O1: guiones de visita

1. Establecer qué se quiere comunicar y cómo, y definir recorridos según los públicos y tiempos de duración, considerando diferentes itinerarios a partir de la combinación de los elementos patrimoniales, sociales, de memoria y ambientales:
 - a. exterior inmediato del edificio, fotogalería e interior del edificio
 - b. interior del edificio, sector de troperos y corrales
 - c. predio completo: interior del edificio, sector de troperos, estructuras ganaderas, los barrios existentes y arroyo Pantanoso
2. Elaboración de un guion general y de subguiones basándose en los diferentes públicos potenciales y tiempos de duración: jóvenes de educación media que asistan en grupo como parte de una visita coordinada con un centro de estudios, estudiantes de educación superior, investigadores, periodistas y personas adultas que visiten espontáneamente el lugar
3. Definir quiénes llevarán a cabo las visitas guiadas (si sobrevivientes, personas vinculadas a la pedagogía, a la historia, a la comunicación, a la cultura comunitaria, vecinos/as, etc.)

O2: folleto informativo

1. Desarrollo de los textos a incorporar y selección de imágenes, incluyendo la producción de nuevos elementos gráficos (por ejemplo, mapa de recorridos sugeridos).
2. Diseño gráfico, revisión, corrección de estilo e impresión

O3: mantenimiento del espacio

1. Mantenimiento y limpieza exterior en torno al edificio principal: áreas verdes, entrada y tramo de la calle Niña integrado al sitio
2. Limpieza y mantenimiento dentro del edificio principal
3. Limpieza y acondicionamiento del salón comunitario¹⁶ y baño para el público visitante

O4: Comunicación y difusión

1. Generación de identidad visual del Sitio: creación de un logotipo y aplicaciones para distintos usos y necesidades (avatares e imágenes para redes sociales, tarjetas personales e institucionales, hojas membretadas, etcétera)
2. Desarrollo de un sitio web del Sitio (selección de información gráfica y escrita, diseño gráfico, programación y plan de mantenimiento del sitio, contratación de dominio y *hosting*)
3. Creación y mantenimiento de cuentas en redes sociales (Instagram, Twitter, Facebook) para la difusión de actividades, régimen de visitas y comunicación abierta con el público interesado en el lugar.
4. Contacto con medios de comunicación para apoyar la difusión pública del Sitio y su Plan de visitas

Asimismo, el Plan deberá establecer un calendario anual, teniendo en cuenta feriados y fechas especiales, tanto asociadas directamente al Sitio, como días conmemorativos no vinculados directamente con el lugar, pero que sí estén relacionados con los temas de interés¹⁷. La realización del calendario abarcará:

¹⁶ El salón comunitario es un espacio polifuncional, que es parte de una construcción de los últimos años junto con una guardia policial y se encuentran a la entrada del Sitio

¹⁷ Por ejemplo, 14 de marzo (Día de la y del ex preso político), 20 de mayo (Marcha del Silencio), 27 de junio (Aniversario del Golpe de Estado de 1973), 30 de agosto (Día Internacional de las Víctimas de Desaparición Forzada), 10 de diciembre (Día Internacional de los Derechos Humanos).

1. Definir si la cantidad de visitas se establece a priori, por ejemplo, dos veces al mes: una vez para centros educativos (de lunes a viernes) y otra para público espontáneo (sábado o domingo); o si en el caso de los grupos de estudiantes se realizarán a demanda.
2. Considerar las horas de sol y el clima en general, teniendo en cuenta el calor del verano y la disponibilidad de luz natural en el invierno, debido a la naturaleza del Sitio, su topografía y el espacio circundante.
3. Realizar una visita inclusiva por lo menos una vez cada año. Este tipo de visitas incluirá la presencia de intérprete de lengua de señas, la disponibilidad de sistemas de audioguía, así como una versión del folleto impreso en sistema braille. Con la inclusión se aspirará a generar condiciones de accesibilidad adecuadas sin que la materialidad del Sitio se vea comprometida.
4. Evaluar la posibilidad de tener folletos y visitas en otros idiomas (portugués e inglés, por ejemplo).

Más allá de las actividades asociadas a los objetivos específicos, el plan de visitas guiadas debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Contar con un botiquín de primeros auxilios, un desfibrilador y personas que estén capacitadas para manejarlos
2. Especificar si se recibirán personas de todas las edades o se plantearán restricciones.
3. Definir si habrá un mínimo de participantes para los recorridos, cuál será la cantidad máxima de participantes por grupo de visita y evaluar la necesidad de contar con un sistema de amplificación sonora.
4. El Sitio se encuentra en una zona del Municipio G con acceso limitado al transporte público¹⁸, por lo cual es conveniente disponer de transporte para llevar a los y las visitantes, tanto sean particulares como grupos de estudiantes, especialmente de educación pública, ya que en ocasiones el traslado puede ser un elemento que comprometa las salidas didácticas.

Estos puntos han sido identificados tras analizar las experiencias de las visitas y eventos realizados anteriormente en el Sitio, así como a través de lo estudiado en el

¹⁸ Pasan por allí tres líneas de ómnibus con baja frecuencia: 151, 409 y L3

diploma de Diseño institucional y gestión de sitios de memoria, y tras conocer espacios similares de la región.

5. Cronograma

Se establece un plazo de un año para llevar a cabo el plan de visitas, considerándolo como un plan piloto. Luego de la evaluación se ajustará de acuerdo a esta, para ser implementado como una propuesta dentro del sitio de memoria.

Tarea	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Conformación de equipo												
Redacción guiones y definición recorridos												
Generación identidad visual												
Folleto informativo												
Calendario de visitas												
Mantenimiento del espacio												
Desarrollo Sitio web												
Difusión en medios												
Realización de visitas												
Evaluación del plan y ajustes												

6. Equipo

Si bien las tareas en torno al lugar son realizadas por la Comisión de sitio y militantes allegados/as, resulta fundamental establecer un mínimo de personas necesarias para llevar adelante el proyecto, así como considerar que estas actividades sean rentadas y formen parte de prácticas curriculares de formación de estudiantes. De esta forma, el Plan de visitas podrá sostenerse en el tiempo, aportaría a la comunidad local por la generación de fuentes de trabajo y por el aumento de movimiento en la zona, e incrementaría la articulación con instituciones educativas.

Rol	Tareas
Coordinador/a	Coordinación general del proyecto para el cumplimiento de actividades. Seguimiento del uso de recursos Elaboración de encuesta para visitantes
Guionistas	Equipo de tres personas que establecen recorrido, definen quién realiza la visita y elaboran los guiones. Seleccionan información e imágenes para folleto y página web. Elaboración de encuesta para visitantes
Planificador/a	Coordina el calendario de visitas y su traslado, con los/as guías y con el equipo de comunicación para su difusión. Registra cantidad de visitantes
Comunicador/a	Colabora en la creación del guion. Coordina las actividades entre el equipo de guion y quien realice el diseño gráfico. Gestiona las redes sociales y página web. Contacta con medios de comunicación y coordina entrevistas. Elaboración de encuesta para visitantes
Administrador/a	Administra los recursos económicos
Guía/s	Realiza las visitas guiadas
Limpiador/a y mantenimiento	Limpieza del salón comunitario y baño Cuidado y limpieza exterior Limpieza interior del edificio principal
Intérprete de LSU	Interpretación español-Lengua de señas uruguaya (LSU)

En lo que respecta a las prácticas profesionales o de formación curricular las posibilidades de articulación son variadas. Por ejemplo, quienes ofician de guías pueden provenir de las licenciaturas y tecnicaturas de la Udelar en Historia, Antropología, Educación, Turismo, Comunicación, Sociología, Gestión Ambiental, Geografía, Bienes Culturales, entre otras carreras; del bachillerato tecnológico en Turismo de Educación Técnico Profesional – UTU; de Educación Social, profesorado de Ciencias Geográficas, Historia y Sociología, y Maestría en Educación, Sociedad y Política de los

institutos de formación docente¹⁹; y la interpretación a LSU la pueden realizar personas provenientes de la Tecnicatura en Interpretación y Traducción LSU-español de la Udelar.

En la tabla que se detalla el rol que cumple cada persona no se incluyen como parte del equipo a las personas encargadas del diseño gráfico y la corrección de estilo, por considerarse que son servicios externos, con tareas a cumplir en momentos concretos y particulares del calendario del proyecto. No obstante, su contratación se incorpora en el presupuesto.

7. Presupuesto

Como ya se mencionó, en Uruguay la declaración de lugares como sitios de memoria no implica financiación estatal²⁰. Con anterioridad al fondo concursable de la INDDHH, al presupuesto participativo de la IM en 2021, a la cooperación de PNUD y ACNUDH, y a lo que se aporta desde los proyectos interdisciplinarios de la Udelar, el Sitio de Memoria La Tablada Nacional obtuvo la colaboración de la IM, de sindicatos²¹, de la Asociación de ex presas y ex presos políticos del Uruguay CRY SOL y de la Federación Uruguaya de Cooperativas de Vivienda por Ayuda Mutua (Comisión Nacional Honoraria de Sitios de Memoria, 2020). Las personas de la Comisión y las allegadas que trabajan o han trabajado en el sitio lo han hecho de forma militante y solidaria, salvo excepciones, como ciertos servicios que han sido contratados para llevar adelante actividades y como en el caso de algunos/as docentes del equipo interdisciplinario universitario que cuentan con remuneración por los cargos en los proyectos de investigación y extensión vinculados al lugar.

Es necesario que el Sitio cuente con recursos humanos y económicos para asegurar su sostenibilidad y mantenimiento en el tiempo de forma adecuada. Hace a la profesionalización y sobre todo al respeto por el trabajo necesario para construir, sostener y compartir las memorias. Asimismo, con miras en la justicia social y con base en los derechos humanos económicos, sociales y ambientales, se procurará que la mayoría de las contrataciones sean a la economía social y solidaria (cooperativas,

¹⁹ Instituto de Formación en Educación Social, Instituto de Profesores Artigas, Centros regionales de profesores e Instituto de Perfeccionamiento y Estudios Superiores

²⁰ Con excepción del ex SID que se encuentra dentro del presupuesto de la INDDHH

²¹ Sindicato Único de Telecomunicaciones (SUTEL), Agrupación de funcionarios de la UTE (AUTE), Sindicato Único Nacional de la Construcción y Anexos (SUNCA) y Federación de Funcionarios de la OSE (FFOSE)

empresas autogestionadas por sus trabajadores, etc.) o a través de prácticas académicas profesionales remuneradas.

A continuación, se presenta el presupuesto necesario para el proyecto propuesto, expresado en pesos uruguayos, para el primer año de plan piloto y para el año siguiente, una vez que esté implementado el Plan de visitas como propuesta del Sitio.²² La diferencia entre ambos radica en que, por ejemplo, los guiones y el diseño de identidad visual y del sitio web se realizan una única vez, o que en el primer año las visitas se realizarán durante seis meses y al siguiente se realizarán durante todo el año. Los rubros presentados serán ajustados por inflación al momento de ejecución del proyecto.

²² La asimilación de algunos contratos a cargos docentes de Udelar es por sugerencia de la coordinación de la Especialización en Gestión Cultural a efectos prácticos de este trabajo, y no implica que las contrataciones sean a través de la universidad.

7.1. Primer año

1) Recursos humanos

Rol dentro del proyecto	Honorarios mensuales	Aportes sociales o IVA	Honorarios + aportes	Meses a contratar	Presupuesto anual	Observaciones
Coordinación	21.660	7.698	29.358	12	352.300	Asimilado a grado 3, 15 hs.
Guionista 1	16.856	5.991	22.846	2	45.693	Asimilado a grado 3, 12 hs.
Guionista 2	16.856	5.991	22.846	2	45.693	Asimilado a grado 3, 12 hs.
Guionista 3	16.856	5.991	22.846	2	45.693	Asimilado a grado 3, 12 hs.
Planificación	11.409	4.055	15.465	8	123.716	Asimilado a grado 2, 10 hs.
Comunicación	13.862	4.927	18.788	12	225.457	Asimilado a grado 3, 10 hs.
Administración	16.856	5.991	22.846	12	274.157	Asimilado a grado 3, 12 hs.
Guía	11.409	4.055	15.465	6	92.787	Asimilado a grado 2, 10 hs.
Limpieza y mantenimiento	5.000	1.100	6.100	6	36.600	
Intérprete de LSU	2.863	1.018	3.881	1	3.881	1 vez / año, 2 hs.
Total recursos humanos			180.442		1.245.976	

2) Arrendamiento de servicios web

	Cantidad	Costo	Total	Observaciones
Dominio Sitio Web	1	800	800	Pago anual
Hosting Sitio Web	12	400	4.800	Pago mensual
Total arrendamiento de servicios			5.600	

3) Producción de comunicación

	Cantidad	Costo	Total	Observaciones
Diseño identidad visual (logotipo, isotipo y aplicaciones)	1	22.000	22.000	Arancel ADGU ²³ para organizaciones sin fines de lucro
Diseño sitio web (página principal y 5 secciones adaptables a computadora, celular y tablet)	1	32.000	32.000	Arancel ADGU para organizaciones sin fines de lucro
Diseño folleto tríptico informativo	1	8.000	8.000	Arancel ADGU para organizaciones sin fines de lucro
Corrección de estilo folleto y página web	1	3.500	3.500	
Total producción comunicación			65.500	

4) Gastos de comunicación y difusión

	Cantidad	Costo	Total	Observaciones
Celular persona comunicación	12	500	6.000	
Impresión folleto informativo	1.000	50	50.000	
Total Gastos de comunicación y difusión			56.000	

5) Otros gastos

	Cantidad	Costo	Total	Observaciones
Transporte ida y vuelta a La Tablada	12	6.000	72.000	Una visita por mes para 40 personas. Incluye salida desde el Centro de Montevideo, parando en Plaza Cuba, espera en La Tablada 1:30 horas, y regreso al Centro.
Productos de limpieza y baño	1	2.000	2.000	Para un año
Total traslados			74.000	

²³ ADGU=Asociación de Diseñadores Gráficos de Uruguay

<i>Resumen primer año</i>		Importe
1	Recursos Humanos	1.245.976
2	Arrendamiento de servicios web	5.600
3	Producción de comunicación	65.500
4	Gastos de comunicación y difusión	56.000
5	Otros gastos	74.000
Subtotal		1.447.076
6	Imprevistos (5% del costo total)	72.354
Costo total del proyecto		1.519.430

7.2. Año siguiente

1) Recursos Humanos

Rol dentro del proyecto	Honorarios mensuales	Aportes sociales o IVA	Honorarios + aportes	Meses a contratar	Presupuesto anual	Observaciones
Coordinación	21.660	7.698	29.358	12	352.300	Asimilado a grado 3, 15 hs.
Planificación	11.409	4.055	15.465	12	185.574	Asimilado a grado 2, 10 hs.
Comunicación	13.862	4.927	18.788	12	225.457	Asimilado a grado 3, 10 hs.
Administración	16.856	5.991	22.846	12	274.157	Asimilado a grado 3, 12 hs.
Guía	11.409	4.055	15.465	12	185.574	Asimilado a grado 2, 10 hs.
Limpieza y mantenimiento	5.000	1.100	6.100	12	73.200	
Intérprete de LSU	2.863	1.018	3.881	1	3.881	1 vez / año, 2 hs.
Actualización contenidos web	3.323	1.181	4.504	3	13.513	Asimilado a grado 1, 3 hs. (3 por año)
Corrección de estilo web	300	66	366	3	1.098	3 veces/año 3000 caracteres por vez
Total recursos humanos			111.902		1.300.143	

2) Arrendamiento de servicios web

	Cantidad	Costo	Total	Observaciones
Dominio Sitio Web	1	800	800	Pago anual
Hosting Sitio Web	12	400	4.800	Pago mensual
Total arrendamiento de servicios			5.600	

3) Gastos de comunicación y difusión

	Cantidad	Costo	Total	Observaciones
Celular persona comunicación	12	500	6.000	
Impresión folleto informativo	1.000	50	50.000	
Total Gastos de comunicación y difusión			56.000	

4) Otros gastos

	Cantidad	Costo	Total	Observaciones
Transporte ida y vuelta a La Tablada	12	6.000	72.000	Una visita por mes para 40 personas. Incluye salida desde el Centro de Montevideo, parando en Plaza Cuba, espera en La Tablada 1:30 horas, y regreso al Centro.
Productos de limpieza y baño	1	2.000	2.000	Para un año
Total traslados			74.000	

Resumen por año		Importe
1	Recursos Humanos	1.300.143
2	Arrendamiento de servicios web	5.600
3	Gastos de comunicación y difusión	56.000
4	Otros gastos	74.000
Subtotal		1.435.743
5	Imprevistos (5% del costo total)	71.787
Costo total del proyecto		1.507.530

8. Fuentes de financiamiento

Debido a que el Sitio de Memoria La Tablada Nacional ni el Plan de visitas tienen un fin comercial, se hace necesario encontrar vías de subvención que aseguren su financiamiento para lograr la sostenibilidad a largo plazo. En este sentido, la Comisión debe evaluar un plan que incluya aportes de organizaciones y personas, considerando no solamente organizaciones e instituciones públicas y nacionales sino también aquellas internacionales que tengan entre sus principios la defensa de los derechos humanos, la construcción de memoria colectiva, la cultura comunitaria, la conflictividad urbana y todos los temas que la Comisión considere como principios constitutivos del Sitio.

A nivel nacional y teniendo en cuenta que el objetivo 3.2 del Plan de Desarrollo Municipal 2021-2025 del Municipio G es “Contribuir en la generación del valor turístico y patrimonial (cultural y ambiental) del Municipio” y establece como acción fortalecer y ampliar los circuitos turísticos y patrimoniales (Municipio G, 2020), sería esta institución la que puede tomar a su cargo, por ejemplo, el mantenimiento general del predio y los traslados de visitantes.

Otras posibles fuentes de financiamiento nacionales para llevar adelante el proyecto son los fondos del tipo concursables, como el Fondo Concursable para la Cultura del Ministerio de Educación y Cultura o el Fondo Patrimonio en los Barrios de la IM. A nivel privado, existen posibilidades generando proyectos con organizaciones como la Fundación Mario Benedetti, por citar un ejemplo.

A nivel internacional, las financiaciones pueden provenir de fondos de instituciones diversas. La Asociación Dónde Están Francia, por mencionar un caso, es una organización de lucha por la verdad, memoria, justicia y contra la impunidad que ya ha realizado donaciones a proyectos desarrollados en Uruguay. Por otra parte, existe la Coalición Internacional de Sitios de Conciencia que cuenta con Fondos de apoyo a proyectos para sus miembros. Actualmente, el Sitio de Memoria La Tablada Nacional no integra la Coalición, pero la Comisión de Sitio puede evaluar la pertinencia de realizar la solicitud para formar parte²⁴.

Además, existen financiamientos de organismos internacionales mediante programas como Ibercultura viva o Ibermuseos, de la Secretaría General Iberoamericana, así como también pueden encontrarse líneas de subvención para

²⁴ Existen 41 miembros de la Coalición de Latinoamérica, entre los cuales se encuentran el MUME y la Fundación Zelmira Michelini de Uruguay. Fuente: <https://www.sitesofconscience.org/membership-category/latin-america/>

proyectos patrimoniales, de derechos humanos o vinculados a la memoria en diversas agencias y dependencias de Naciones Unidas, como ACNUDH, PNUD y UNESCO²⁵.

Por último, no debe descartarse la posibilidad de recibir aportes de personas interesadas en la memoria, verdad, justicia y reparación, y la defensa de los derechos humanos, ya sea a través de donaciones durante las visitas o de herramientas de colaboración económica como puede ser el *crowdfunding* o una asociación de amigos del Sitio de Memoria La Tablada Nacional, tal como llevan adelante otras organizaciones e instituciones públicas y privadas.

9. Resultados esperados

Como resultados de este proyecto se espera que a final del año de ejecución existan:

- Un plan de visitas escrito con guiones y recorridos definidos para cada tipo de público
- Un folleto informativo del Sitio de Memoria La Tablada Nacional
- El sitio web y cuentas de redes sociales del Sitio activas, que incluyan información actualizada de las visitas guiadas
- Un equipo estable de personas que permita el desarrollo de las visitas de forma sistemática y sostenible en el tiempo
- Al menos una visita guiada por mes llevada a cabo durante el segundo semestre del año de ejecución del proyecto
- Presencia del Sitio de Memoria de La Tablada Nacional como parte de la oferta del patrimonio cultural de Montevideo y alrededores.

10. Evaluación

El proyecto incluye un componente de evaluación que toma como base lo propuesto por Roselló i Cerezuela (2007) y Romano Núñez (2014). Más allá de las evaluaciones periódicas que se realizarán en el equipo, que visualizan cómo transcurre el proyecto y permiten realizar ajustes en el momento, al finalizar el año de ejecución y antes de iniciar las visitas siguientes, se hará una evaluación final interna, que estará a cargo de un grupo de la Comisión de Sitio creado para este fin. Esta evaluación servirá

²⁵ Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

para analizar el cumplimiento de lo aquí propuesto y para adecuar el plan de visitas. Primero, se observará el cumplimiento de los objetivos y resultados esperados, a través de indicadores relevados con diferentes instrumentos; y segundo, se analizará si la estructura de gestión fue la adecuada (tiempo, recursos humanos y recursos económicos)

Indicadores de evaluación de cumplimiento de objetivos

Indicador	Medición	Instrumento
Guion y recorrido de visita para estudiantes de primer ciclo de educación media	Realizado / no realizado	Documento
Guion y recorrido de visita para estudiantes de segundo ciclo de educación media	Realizado / no realizado	Documento
Guion y recorrido de visita para estudiantes de educación terciaria	Realizado / no realizado	Documento
Guion y recorrido de visita para público espontáneo	Realizado / no realizado	Documento
Folleto con diferentes recorridos	Realizado / no realizado	Documento
Visitas realizadas por la misma guía	Número	Registro
Visitas de estudiantes por nivel educativo	Número	Calendario
Visitas de visitantes espontáneos	Número	Calendario
Visitas solicitadas por personas no incluidas en las categorías anteriores	Número	Registro
Visitantes en cada instancia	Número	Registro
Publicaciones en la web y en redes sociales promocionando las visitas	Número y frecuencia	Registro
Notas en medios de comunicación que mencionan las visitas al Sitio	Número y tipo de medio	Registro
Visitas al sitio de memoria difundidas en la comunicación del Municipio G (boletín y redes)	Realizado / no realizado y frecuencia	Página web y redes

A su vez se analizarán otros indicadores para evaluar la gestión y el proceso. En este sentido, se verá si se cumplió con el calendario de preparación y ejecución del proyecto, si el equipo fue el adecuado en cuanto a cantidad de integrantes y a perfiles, y si el presupuesto fue acorde. Además, a través de una encuesta se relevará la opinión de visitantes para conocer cómo se enteraron de las visitas, si tenían conocimiento de los temas abordados, y qué cosas modificarían o mantendrían de las visitas.

Para finalizar, se señalarán cuáles son los aspectos positivos del proceso a mantener y cuáles son los aspectos negativos a modificar, y en caso de que algunos de los objetivos no sean cumplidos se hará un análisis global de las causas.

Referencias

- Comisión Nacional Honoraria de Sitios de Memoria (CNHSM). (2020). Segunda memoria anual 2020.
- Ferrario, E., Nadal, O., Passeggi, R., & Toledo, M. (2018). *Guía de actuación en Sitios de Memoria*. Montevideo: Museo de la Memoria, Intendencia de Montevideo.
- García Correa, M., Marín Suárez, C., De Austria Millán, A., Arguiñarena Pereira, A., Correa Moreira, G., Ampudia de Haro, I., Arguiñarena Biurrun, J. & Tomé Sánchez, S. (2021). “Todos somos COMETA”. Conflictividad, legitimidad y porvenir en torno a la confluencia de múltiples memorias en un centro clandestino de la dictadura uruguaya. *Cuadernos del Instituto Nacional de Antropología y Pensamiento Latinoamericano*, 30(2), 41-66.
- Instituto de Políticas Públicas en Derechos Humanos del MERCOSUR (IPPDH). (2012). *Principios fundamentales para las políticas públicas sobre Sitios de Memoria*. Buenos Aires.
- Ley 19641 de 2018. *Declaración y creación de Sitios de Memoria Histórica del pasado reciente*. 13 de Julio de 2018. Obtenido de <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19641-2018>
- Marín Suárez, C., & Tomasini, M. (2019). La Tablada Nacional. Historia de un edificio de las afueras de Montevideo al servicio del Estado. *Arqueología Forense y procesos de memorias. Saberes y reflexiones desde las prácticas*, 187-213.
- Marín Suárez, C., De Austria Millán, A., Ampudia de Haro, I., Arguiñarena Biurrun, J., Guillén Ruiz, A., & Márquez Berterreche, M. (2020). Análisis multiescalar del Centro Clandestino de Detención, Tortura y Desaparición de Personas. En B. Rosignoli, C. Marín Suárez, & C. Tejerizo, *Arqueología de la dictadura en Latinoamérica y Europa* (págs. 139-155). Oxford: Bar Publishing.
- Messina, L. (2019). Lugares y políticas de la memoria. Notas teórico-metodológicas a partir de la experiencia de argentina. *Kamchatka. Revista de análisis cultural*, 59-77.
- Municipio G. (2020). *Plan de Desarrollo Municipal 2021-2025*. Montevideo. Obtenido de <https://municipiog.montevideo.gub.uy/plan-de-desarrollo-2021-2025>

- Romano Núñez, C. (2014). *Guía Introductoria para la Formulación de Proyectos*. Montevideo: MEC, AECID.
- Roselló i Cerezuela, D. (2007). *Diseño y evaluación de proyectos culturales. De la idea a la acción*. Barcelona: Ariel.
- Ruiz Shea, F. (2019). *Gestión Cultural en Sitios de Memoria. Estudio de caso del Parque Por la Paz Villa Grimaldi*. [Tesis para optar al grado de Magister en Gestión Cultural, Universidad de Chile], Santiago de Chile.
- Yanes Torrado, S., De Austria Millán, A., & Marín Suárez, C. (2021). El territorio como conflicto. Vaciamiento y recuperación de La Tablada Nacional de Montevideo. *Revista Trama de la Asociación Uruguaya de Antropología Social y Cultural*(12), 22-33.