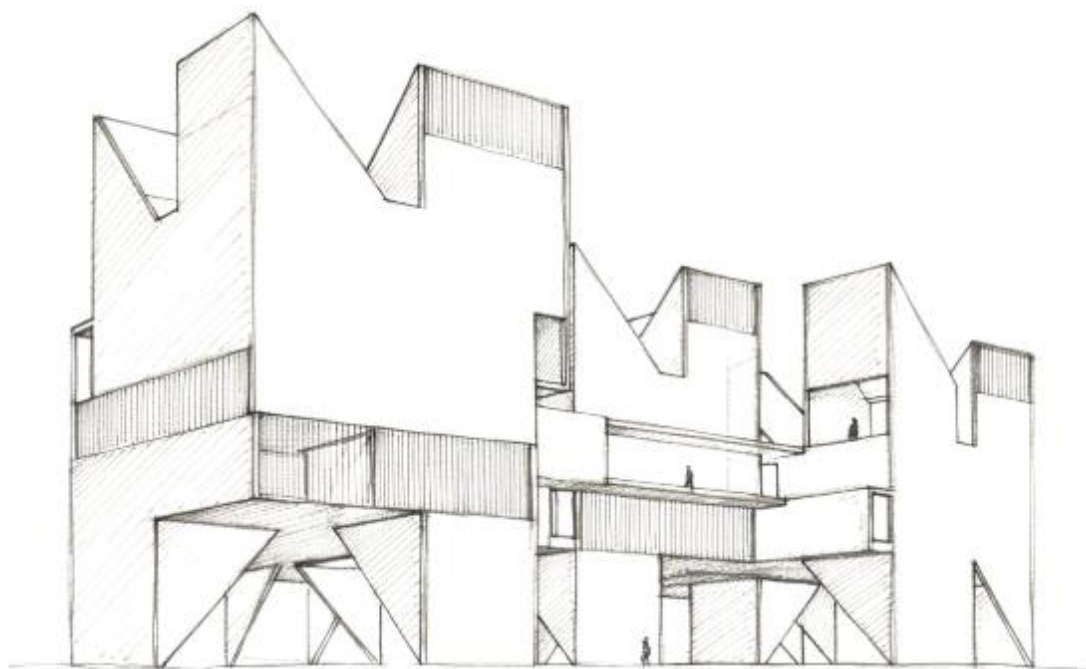




PLAN Y GUION MUSEOLÓGICO DEL MUSEO DE LA MEMORIA DE COLOMBIA: “EL UMBRAL DE LA MEMORIA DE COLOMBIA”

**DIRECCIÓN DE MUSEO DE LA MEMORIA
CENTRO NACIONAL DE MEMORIA HISTÓRICA
2025**

	NOMBRE	CARGO	FECHA
ELABORÓ	Lyda Elizabeth García Delgado, Martha Isabel Cortés Ocazonez, July Salima Cure Valdivieso y Rodrigo Torrejano Jiménez	Contratistas	01/11/2025
REVISÓ	Rodrigo Torrejano Jiménez	Contratista	01/11/2025
REVISÓ	Adriana María González Maxcyclak	Directora Técnica del Museo de la Memoria	01/11/2025
APROBÓ	Consejo Directivo CNMH	Consejo Directivo CNMH	24/11/2025



Museo de la Memoria de Colombia

Tabla de Contenido

1. Introducción	8
La escucha como condición y método	8
2. Nociones de sentido del Museo de Memoria de Colombia	11
El Territorio como espacio vivo de la memoria:	11
La Participación como motor para sanar y transformar:	11
La construcción de la memoria: un camino hacia la verdad y la reparación:	12
3. El Umbral de la Memoria: una apuesta fundadora para comprender la memoria en el país.....	13
Hacer, estar y devenir con la memoria	16
4. Antecedentes	21
Marco legal: la justicia transicional.....	21
La respuesta a la medida cautelar de la JEP, una reparación necesaria	23
Marco social: Una conquista social	24
Marco institucional: El centro escucha	26
5. El Museo como lugar para conversaciones difíciles	28
Fundamentos del MMC.....	30
Definición del Museo.....	31
6. Principios estratégicos del Museo de Memoria de Colombia	33
Misión del Museo	33
Visión del Museo	34
Objetivos estratégicos del Museo	35
Principios del Museo	36
Curaduría expandida, inacabada y viva: principios curatoriales	37
Funciones del Museo	39
7. Dimensiones del Museo.....	46
Dimensión Territorial	47
Dimensión Físico Espacial	48
Dimensión Virtual	49

8. Transversalización del Informe Final de la CEV y del Guion de VTC..... 51

Incorporación y transversalización del guion de Voces para
Transformar a Colombia en el Museo de Memoria de Colombia 55

Incorporación del legado de la Comisión de Esclarecimiento de la
Verdad (CEV) en el Museo de Memoria de Colombia 57

9. Guion del Museo de Memoria de Colombia 59

Guion temático 59

Articulaciones explícitas del guion con VCT y CEV.....68

Voces, rostros y huellas: quiénes son las víctimas y resistentes individuales y
colectivas del conflicto armado interno y qué daños han sufrido.....70

Respirar verdad: responsables, actores, dinámicas, orígenes, causas,
transformaciones y factores de persistencia del conflicto armado interno.72

Resistencia, resiliencias, pervivencias, re-existencias: cuáles han sido los
procesos de resistencia, resiliencia y construcción de paz, de las víctimas del
conflicto armado interno y de la sociedad civil ante la violencia y el olvido.74

Naturaleza como sujeto de dolor.....76

Paces vivas y justicia transicional77

Violencias Estructurales:Cuál es el carácter sistemático de las violencias que han
aportado a la consolidación de la sociedad en Colombia.79

Guion museológico..... 81

Travesías y Escucha para la Transformación.....83

Núcleos conceptuales y preguntas claves de cada sala: Pensar la dimensión física
.....85

Red de conexiones conceptuales del MMC92

10. Campos de acción y rutas metodológicas 94

11. Todas las memorias todas: participación activa de las víctimas en el MMC 103

La participación activa: esencia del Museo de Memoria de Colombia
.....105

12. Políticas Institucionales del Museo 107

Política de Colecciones.....107

Política de Exposiciones109

Política de Apropiación Social de los Saberes y los Conocimientos ..	109
Política de lugares de memoria	109
Política de Gestión de Archivos Digitales para el Museo Nacional de la Memoria Histórica	110
13. Evaluación al interior del MMC	111
Propósitos y procedimientos de la evaluación	112
14. Lineamiento para el Estudio de públicos del MMC	114
Tipos y Momentos del Estudio: Un Proceso Cíclico	114
Referencias	116

Índice de Tablas

Tabla 1 - Temas y Subtemas Guion MMC.....	60
Tabla 2 Mensajes implícitos y explícitos Guion MMC.....	63
Tabla 3 Articulación VTC-CEV - Guion MMC.....	68
Tabla 4 Campos de acción y líneas estratégicas	95

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Red conceptual de Salas MMC.....	93
Ilustración 2 Campos de acción	95

CENTRO NACIONAL DE MEMORIA HISTÓRICA

María Gaitán Valencia

Dirección General

Adriana María González Maxcyclak

Dirección Técnica del Museo de la Memoria de Colombia

Rodrigo Torrejano Jiménez

Asesor del Museo de Memoria de Colombia

Lyda Elizabeth García Delgado

Martha Isabel Cortés Ocazonez

July Salima Cure Valdivieso

Equipo de Curaduría

Santiago Alberto Llanos Molina

Curaduría Voces para Transformar a Colombia

Andrés Felipe Ortega Gómez

Curaduría Comisión de Esclarecimiento de la Verdad

Diana Giselle Osorio Rozo

Participación e relacionamiento con Organizaciones Sociales

Equipo Asesor - Museo Memorial de la Resistencia Dominicana

Luisa Genoveva De Peña Díaz

Directora Fundadora

Laura Cristina Pérez Díaz

Directora Adjunta

Patricia Aida Solano Lora

Responsable de Exposiciones, investigaciones y comunicación estratégica

1. Introducción

El Plan y el Guion Museológico del Museo de la Memoria de Colombia constituye su instrumento orientador más importante, en tanto define la arquitectura conceptual, política, técnica y simbólica que da sentido al Museo como política de memoria y reparación simbólica del Estado colombiano. Este documento expresa la maduración de un proceso colectivo y participativo de más de una década, en el que las víctimas, las organizaciones sociales, las comunidades étnicas y los equipos del CNMH han contribuido a dar forma a un proyecto cultural y ético de nación.

El Plan integra las dimensiones de verdad, justicia, reparación y no repetición, articuladas con la justicia transicional y el Deber de Memoria del Estado. Su objetivo es garantizar que las acciones del Museo en sus campos de investigación, curaduría, pedagogía y mediación respondan a las demandas de reconocimiento, dignificación y reparación simbólica de las víctimas del conflicto armado, así como a la necesidad de construir una conciencia histórica compartida orientada a la paz y a la transformación de la sociedad.

Este documento fue validado y aprobado por el conjunto de organizaciones que acompañan al peticionario y aquellas que fueron reconocidas como víctimas (en adelante *las organizaciones*) en el marco de las disposiciones de la medida cautelar impuesta por la Jurisdicción Especial para la Paz (JEP), mediante los Autos AT 058 de 2020 y AI 043 de 2022. Para lograr este proceso se implementó una metodología de validación permanente de la elaboración de insumos y contenidos a través de la participación efectiva de las víctimas durante el 2025.

La escucha como condición y método

La escucha es la condición y el método de este proceso. Escuchar es un dispositivo y una disposición: nos sitúa, nos transforma, garantiza la presencia de voces diversas y propicia espacios seguros para conversaciones difíciles. Es también una experiencia corporal y emocional, un territorio sensible al que se entra de una forma y se sale de otra. “**Las víctimas hablan y el Museo escucha**”, una frase que sintetiza la esencia de este proyecto como lugar de encuentro, reconocimiento y reparación simbólica.

Finalmente, el devenir con la memoria es el horizonte de hacer y de estar. Devenir con la memoria significa dejarnos afectar por su fuerza transformadora, reconocer que la memoria es movimiento y búsqueda, un *estar-siendo* que se reactiva continuamente en el presente. Implica visitar las historias y dotarlas de nuevos sentidos, como quien observa la red neuronal que une experiencias y hechos en un tejido de conexiones vivas: *cada recuerdo es una neurona que se enlaza con otras, que se activa al contacto con nuevas memorias, que genera resonancias inesperadas y abre caminos de comprensión*. En esa red sensible, la memoria no avanza en línea ni en espiral, sino que pulsa y se reconfigura, haciendo posible el encuentro, la empatía y la conciencia compartida.

En este tránsito, el Museo se convierte en un espacio liminal, un territorio entre lo visible y lo indecible, donde se deja de ser lo que se era para transformarse. Allí, las memorias individuales y colectivas se encuentran, dialogan y se afectan mutuamente, generando nuevas formas de percepción y de existencia. En su dimensión simbólica, el Museo actúa como un umbral que nos invita a cruzar hacia otra comprensión de la vida común, donde recordar no es solo un acto del pensamiento, sino una experiencia vital de transformación ética, estética y política.

Devenir con la memoria es reconocer que la memoria no habita el pasado ni el porvenir, sino el presente vivo en el que las experiencias, los gestos y las palabras se actualizan. Es movimiento, transformación y búsqueda; un estar-siendo continuo que se manifiesta en la resonancia entre los cuerpos, los territorios y las voces. En este sentido, devenir con la memoria es permitirnos ser atravesados por su fuerza transformadora, abrirnos a sus silencios y a sus múltiples lenguajes, permitir que nos afecte y nos transforme, que nos devuelva a lo humano.

Devenir con la memoria es también reconocer que el Museo no se recorre, se narra. Se habita a través del cuerpo, la emoción y la palabra; se atraviesa como quien entra en un relato compartido, cada objeto una voz, y cada visitante un narrador. En este espacio, la experiencia museológica no se limita a observar, sino que invita a habitar la palabra: entrar en conversación con las memorias que nos interpelan y con las que se tejen nuevas formas de comprendernos como sociedad. El Museo es, entonces, un lugar donde la memoria se hace

verbo, donde el acto de recorrer se transforma en el acto de narrar, de narrarnos, reconociendo que la memoria, como la vida, solo puede permanecer si se comparte.

Recordar, desde esta perspectiva, es un acto vital. La memoria no busca congelar el dolor ni petrificar la historia, sino proteger la vida y abrir posibilidades de reparación simbólica. Recordamos para salvaguardar lo que nos sostiene: los vínculos, la dignidad, la esperanza. Recordamos para reparar el tejido social desgarrado por la violencia, para restaurar los lazos rotos entre los seres humanos y la naturaleza, para afirmar que la existencia solo es posible en el reconocimiento mutuo. En clave de justicia transicional, el recordar deviene en una práctica de no repetición, una apuesta ética por la vida en paz. Así, el Museo se concibe como un espacio donde la memoria actúa, repara y crea; donde recordar es un gesto de cuidado, una forma de resistencia y una manera de seguir vivos.

El Museo de Memoria de Colombia es el umbral de la memoria del país: un espacio que es a la vez límite y fuente de luz, un punto de tránsito colectivo entre el trauma que paraliza y la conciencia que moviliza. Como política pública de memoria y reparación simbólica, este Museo encarna el mandato del Estado de reconocer, garantizar y dignificar los derechos de las víctimas del conflicto armado interno, conforme a la Ley 1448 de 2011 y su modificación mediante la Ley 2421 de 2024. Aquí la memoria no se conserva como un vestigio del pasado, sino que se activa como horizonte de sentido, como proceso en movimiento que nos invita a transformar lo vivido en aprendizaje colectivo y conciencia ética.

2. Nociones de sentido del Museo de Memoria de Colombia

El museo, como institución permanente y al servicio de la sociedad, que investiga, colecciona, conserva, interpreta y exhibe se debe a la participación de sus comunidades. Pensar en las nociones de sentido del Museo de Memoria, permite saber en qué acciones se hace hincapié en la existencia misma del espacio museal:

El Territorio como espacio vivo de la memoria:

El territorio no es solo un mapa o una porción de tierra; es un cuerpo vivo, tejido de historias, afectos y resistencias. En Colombia, las geografías de la memoria son, en simultaneidad, geografías del dolor, de la resistencia y de la dignidad. En tal sentido, la memoria histórica no se abstrae: se encarna en los sabores y saberes, en las prácticas vivas de las comunidades, en los ríos, montañas y caminos que han sido testigos y víctimas.

El Museo de la Memoria, en su dimensión física, emerge como una apuesta de activación urbana y social, un espacio de encuentro, de reconocimiento y de diálogo, donde los territorios se narran a sí mismos y resignifican sus huellas, por lo que la existencia de espacios de experiencia al interior de su espacio físico contempla la activación de comunidades de sentido y de prácticas de memoria.

La Participación como motor para sanar y transformar:

Este no es un museo contemplativo ni estático: es un espacio que interpela y exige participación. La participación es un acto político y de reparación, un gesto de confianza hacia lo común. Involucra, en primer lugar, a las víctimas, organizaciones sociales y comunidades que habitan y recrean el Museo desde sus territorios, pero también a la sociedad en su conjunto. Participar es comprometerse con la posibilidad de un futuro distinto. En este proceso, la escucha se convierte en el dispositivo central: una disposición ética y metodológica para crear espacios seguros de diálogo, suspender certezas, reconocer al otro en su dignidad y hacer posible el tránsito de la indiferencia a la empatía.

La construcción de la memoria: un camino hacia la verdad y la reparación:

El cruce entre territorio y participación da lugar al propósito principal: la construcción de la memoria y el esclarecimiento de la verdad. Un proceso que se desarrolla en múltiples niveles: individual, colectivo, institucional y territorial, y que nos invita a enfrentar el dolor sin anclarnos en él, a transformarlo en fuente de sentido. La memoria es acción reparadora y, como tal, no se limita a conmemorar: busca restituir el vínculo social, restablecer la confianza y afirmar la vida como valor supremo.

En su conjunto, el Museo funciona como escenario del cuerpo colectivo: un espacio donde se organizan los recuerdos para orientarnos, un mapa vivo de resistencias, búsquedas y aprendizajes. Su objetivo último es devenir con la memoria: permitir que la memoria se conjugue en presente, no como sombra del pasado, sino como brújula ética para la paz y el futuro.

En tal sentido, este Museo es una invitación a cruzar umbrales: a entrar en contacto con las memorias de quienes han transformado el dolor en acción, a escuchar sus luchas, a reconocer sus resistencias y a comprender que en sus relatos también se entreteje el nuestro. Es un llamado a pasar de la impotencia a la agencia, de los lugares del dolor a los lugares de resistencia, para que la memoria sea una conciencia viva que nos permita, como país, desear y construir la paz como una forma de vida.

3.El Umbral de la Memoria: una apuesta fundadora para comprender la memoria en el país

Umbral, en castellano antiguo *lumbra*: paso, entrada, límite, espacio vacío que indica el comienzo de algo. Viene de las voces latinas *limen*, *limitis* (límites, extremo, fin) y *lumen* (que quiere decir fuente de luz) y se relaciona con la palabra *lumbre*: materia encendida. También guarda relación con la palabra *liminar* (*liminaris*): preámbulo, lo que precede el principio de algo; estado, lugar o tiempo intermedio, entre dos formas estructuradas.

La memoria, como antítesis del olvido, manifiesta el pasado en el presente. Su ausencia prefigura extravíos y pérdidas de sentido sobre el devenir. Si se analiza de una manera más general, la memoria es una de las claves para la vida. En la naturaleza, es la memoria genética —condensada en cada semilla y espora— la que permite repoblar un bosque devastado. En el cerebro humano, una estructura denominada hipocampo resulta crucial en el proceso de dotar con significados lo acontecido y construir una memoria que posibilite la continuidad del mundo social. Dicha estructura se encuentra conectada con nuestra vida anímica profunda, y es desde esta fuente que el cerebro es capaz de codificar muchas de nuestras experiencias para hacer que resistan el paso del tiempo. Esto tiene un gran valor para el aprendizaje y la supervivencia, pues si la principal vocación de la vida consiste en su propia conservación, todo aquello que en un momento la amenazó e interrumpió su fluidez, puede convertirse en lección aprendida, en hito que redefina el presente.

En un país como Colombia, atravesado por múltiples violencias estructurales y por un conflicto armado interno activo con impactos devastadores, la memoria tiene la capacidad de evitar que los hechos violentos se conviertan en una fuerza de inercia, que asalte a los territorios con movimientos destructores interminables; y, al mismo tiempo, que los dolores se vuelvan difusos y difíciles de situar. No obstante, ¿cómo lograrlo sin voces que nos hablen en primera persona sobre lo acontecido? Esto es lo que viene a hacer la memoria histórica: llevarnos a una profunda reflexión colectiva y a pactar futuros socialmente esperanzadores, al permitirnos reconocer y evocar los nombres y rostros de las miles de víctimas; al situar los lugares donde ocurrieron las violencias, como testimonios de todo cuanto se perdió; al hacer que los responsables puedan

MNM-LN-001 V2

conocerse sin máscaras; en suma, al convocarnos a analizar los orígenes y factores de persistencia de esas violencias históricas para entenderlos y hacernos cargo de ellos.

La memoria histórica es indisociable del nivel de la experiencia de quienes la encarnan, está cargada de matices sensoriales, emocionales y simbólicos, y no puede abarcarse plenamente desde la noción de objetividad, sino desde la potencia enunciativa de cada persona y comunidad que vivió una o varias violencias. Así pues, la escala del individuo y sus experiencias corporeizadas, la escala microsocial de las familias y sus lazos afectivos, la escala macrosocial de las comunidades, sus organizaciones e instituciones, hasta llegar al tejido general del Estado: todas estas son instancias donde se construye la memoria histórica. También la escala del territorio y la afectación a sus ecosistemas: las aguas, la flora, la fauna y el substrato mineral, tantas veces convertidos en botines de guerra. La memoria histórica habla desde todas estas voces, si estamos dispuestos a escucharla.

Tomando de nuevo la referencia de la memoria biológica como una analogía de la memoria histórica, tal como sabemos que las experiencias repetitivas de daño pueden atrofiar las estructuras encargadas de codificar la memoria, así también nos corresponde hacerles frente a estas amenazas valiéndonos de aquello que se encuentra cifrado en la cadena genética. En Colombia, encaramos el riesgo de que ocurra un proceso de amnesia normalizada, que nos desensibilice ante las profundas heridas que tenemos como sociedad y nos ponga un velo de indiferencia sobre nuestros propios dolores. En consecuencia, nos compete salvaguardar la memoria de las víctimas del conflicto armado interno colombiano para visitar los hechos de nuestra historia y transitarlos desde una conciencia que pueda conducirnos a romper la aparente ceguera de sus ciclos.

Es por lo anterior, que nombramos el Museo de Memoria como un umbral que puede ser habitado y atravesado para lograr un cambio, pues entendemos que la memoria no es estática (aun cuando se encuentre sedimentada en imágenes y sonidos). La memoria es un proceso dinámico que puede construirse y transformarse a lo largo de muchos años. Resignificar y aprender del pasado, fortalecerse y reconstruir la vida es un camino que puede tomar tiempo, y que debemos acompañar para sanarnos también como sociedad, porque esta última no ha de ser comprendida como la suma de los individuos y sus historias, sino como la red de vínculos e interacciones que todos tejemos, las realidades y destinos que construimos colectivamente.

En esta visión compleja de la memoria histórica, pensada como algo que ocurre en el tejido de las múltiples escalas de la realidad, no basta con que la memoria sea analizada desde una sola perspectiva o disciplina, o narrada con un solo lenguaje. Es necesario pasar del yo al nosotros, de lo mío a lo nuestro, del territorio como idea de posesión a sentirnos parte. Es necesario pasar de analizar los hechos victimizantes como eventos de la historia, a resonar con el dolor de las víctimas y comprender estos hechos desde la empatía, escuchar sus voces y sus cantos. Esto podría permitir que expandamos nuestra conciencia como país frente a los hechos de la historia.

Nuestra aspiración como Museo es dar forma a un umbral dentro de un espacio de memoria y verdad que nos permita releer nuestro dolor de manera profunda, no solo para comprender su magnitud sino para que jamás se repita. Un umbral para transitar de la impotencia a la agencia, de la compulsión de repetición a una vida creativa, de la indiferencia a la empatía; de la confusión y la incertidumbre hacia la sanación y la esperanza; de la memoria como herida a la memoria como conciencia.

Amplificar las resonancias de la memoria histórica de las víctimas que le hablan al país es una forma de reconocer que el conflicto armado interno nos atraviesa como sociedad y que, en esa medida, las acciones de reparación y perspectivas de construcción de paz requieren de los esfuerzos de todos y todas, desde la cotidianidad. Como umbral, el Museo es potencia de memoria que posibilita encuentros, conexiones e interacciones en el presente, valiéndose de la escucha como proceso y dispositivo central para producir espacios seguros de comunicación, y dar lugar al otro a través de la emoción y el movimiento.

La intensidad que suscitan los tránsitos a los que invita el Museo hace necesario concebir sistemas, herramientas y espacios para la acogida y el cuidado de quienes se acercan. En este sentido, el Museo es también un umbral de contención que se apoya en y expande las redes que han construido y nos legan los lugares de memoria, organizaciones y víctimas, desde la conciencia de que necesitamos apelar a lo que nos conecta para proteger la vida, dignificar las experiencias vividas, reconocer el valor intrínseco de cada historia y permitir que la memoria se enriquezca en lo colectivo, en la diferencia y en la diversidad.

Hacer, estar y devenir con la memoria

El conflicto armado interno colombiano se ha desplegado por más de siete décadas como una compleja trama de fuerzas, poderes e intereses, en la que la población civil ha sido la principal víctima. Casi diez millones de personas han sufrido desplazamiento de sus territorios, desaparición forzada, secuestro, extorsión, tortura, fuego cruzado, ejecuciones extrajudiciales, masacres, reclutamiento ilícito o forzado y asesinato selectivo, lo cual ha significado que en cada fibra del territorio nacional encontremos marcas de sufrimiento.

La memoria de estos hechos tendría que ser una manifestación de nuestra conciencia colectiva, un reconocimiento que entrañe el clamor social por la justicia y la no repetición, la comprensión de las resistencias y luchas de las víctimas, así como la fuerza que les ha permitido reconstruirse y renacer, y también la necesaria transformación de nuestra actitud frente a la violencia y el horror. En ese sentido, la sanación de las heridas de nuestra historia —que en apariencia han afectado a un porcentaje de la población, pero en realidad nos han afectado como cuerpo social unitario— no depende solamente de las acciones y voluntades de las organizaciones de víctimas, tampoco de los procesos institucionales, sino que nos convoca como conjunto de la sociedad.

Vinculado a un mandato legal, el Museo de Memoria de Colombia se origina en la organización de personas y comunidades que, a lo largo de más de 75 años de conflicto armado interno en el país, han luchado por visibilizar las violencias acontecidas y por reivindicar la dignidad y los derechos de víctimas y resistentes. Son las luchas sociales por la memoria lo que da vida al Museo, la misma materia con la que han sido contruidos los más de 150 lugares de memoria identificados en el territorio nacional un número que no dejará de crecer mientras el conflicto armado no cese. Entre estos lugares, el Museo de Memoria en Bogotá es un nodo de articulación de la diversidad de apuestas por resistir, re-existir y pervivir de los millones de víctimas que ha dejado el conflicto armado interno en Colombia.

Desde este lugar, le hemos dado el nombre de hacer de la memoria al conjunto de esa diversidad, que en nuestra misionalidad buscamos visibilizar, reconocer y honrar.

El hacer de la memoria remite a los movimientos de los cuerpos individuales, colectivos y territoriales en dirección a una afirmación vital. Es la fuerza colectiva que transforma el dolor en apuestas existenciales profundamente enraizadas en el ahora, a través de las que la vida construye memoria con sus luces y sombras, sus lugares ocupados, vacíos y por hacer. El hacer de la memoria evoca la dimensión de lo concreto: la contundencia de las prácticas de resistencia, transformación y sanación de comunidades, organizaciones de víctimas y resistentes, firmantes de paz y sociedad civil. Al mismo tiempo, este hacer reconoce la naturaleza paradójica, conflictiva, imperfecta e inconclusa de la memoria como campo social que permite atravesar el dolor, aferrándose al símbolo comunitario del fogón, a la búsqueda, al movimiento, al encuentro y la creación.

Por ello, como institución que acoge la diversidad de las memorias y las voces de quienes han padecido el conflicto armado interno ante la impunidad estatal y la indiferencia de la sociedad, el Museo de Memoria apuesta por una mirada arraigada en el presente, que comprende la memoria histórica no como narrativa estática o monolítica, sino como un conjunto de prácticas dinámicas, individuales y colectivas de reivindicación de los derechos fundamentales que han sido históricamente vulnerados por el conflicto armado interno y las violencias de larga duración que lo atraviesan. El hacer de la memoria implica el campo colectivo de la acción en pro de la defensa de las identidades territoriales, ancestrales, étnicas y de género; y en favor de los liderazgos sociales y medioambientales, las interconexiones e interdependencias en que se basa la continuidad de la vida, los vínculos con la tierra, el territorio y la naturaleza, las prácticas de cooperación para la construcción de paz, la reconstrucción de los lazos comunitarios y sociales y el derecho a la verdad.

Dentro del Museo, como experiencia expandida que trasciende las paredes del edificio en Bogotá, somos convocados a reconocer lo que otros han construido a partir de lo destruido, a palpar la materialidad de sus luchas e imaginar lo que podemos reconstruir entre todas y todos. Las acciones que emergen del hacer de la memoria nos acercan, desde la diferencia, a un espacio de existencia compartida en el que convergen nuestras historias de vida, nuestros gritos, silencios y voces. En este espacio colectivo, las resistencias, resiliencias, pervivencias y re-existencias surgen de memorias situadas, concretas y únicas que se tornan en movimientos de invención y activación de sentidos reconfigurados por la unión de muchas manos.

El hacer de la memoria es capaz de hacer resurgir la vida a partir de la vida interrumpida. De este modo, crea y recrea ritos, símbolos, prácticas, usos y costumbres, y transforma las experiencias situadas en memorias colectivas que ponen en tensión la frontera entre lo cercano y lo distante, lo propio y lo ajeno. Entrar en contacto con este hacer nos sitúa dentro de un tejido vivo que se manifiesta en una polifonía sensible y, a la vez, nos invita a estar con la memoria; esto es, emprender desde el presente de las luchas sociales una inmersión en las causas y orígenes del conflicto armado interno colombiano, su complejidad, las formas de su evolución, los factores de su persistencia, y todas las expresiones territoriales de resistencias e iniciativas de paz.

En un museo que busca aportar a la reparación de los tejidos lastimados y rotos, estar con la memoria implica poner el cuerpo ante el olvido, ante las emociones que no se han podido tramitar, las conexiones interrumpidas, la disonancia de voces que hablan y gritan al mismo tiempo, la confusión, la desorientación y el ruido; también implica situarse ante el dolor colectivo y disponerse a escuchar e interactuar con experiencias y memorias próximas y distantes; trasladarse de lo individual y propio, al campo de las relaciones y lo colectivo, para ampliar o transformar la perspectiva. Estar con la memoria involucra la capacidad de apartarnos de los prejuicios y trascender la indiferencia, con el fin de resonar con la humanidad que se revela cuando nos reconocemos en las historias de otros.

La invitación del Museo a estar con la memoria busca dar paso a la emoción desde el movimiento, produciendo flujos en múltiples direcciones: físicos, mentales, espirituales, perceptibles e invisibles; en círculo, en espiral, en línea recta; asertivos, erráticos; hacia adentro y hacia afuera; en soledad, en la experiencia compartida con otro, en colectivo; movimientos en territorios de lo íntimo, lo privado, lo público y lo común. Si el hacer de la memoria nos acerca a las historias vivas de transformación del dolor en fuerza de acción colectiva, estar con la memoria nos confronta con nosotros mismos, nuestros lugares de enunciación, nuestras posiciones, acciones, omisiones y olvidos; nos revela de forma encarnada nuestro lugar situado en una cartografía de violencias estructurales que han definido grados diferenciales de vulneración y afectación. En el Museo, hacer de la memoria y estar con la memoria solo son posibles a través de la escucha. Esta es tanto un dispositivo, como una disposición y un

aprendizaje; posibilita situarse, produce experiencias y garantiza la presencia de voces y memorias diversas en un espacio seguro para conversaciones difíciles; implica poner en suspensión lo que creemos que sabemos sobre quiénes somos y quiénes son los otros. La escucha es, en sí misma, una experiencia: un campo corporal, sensorial, emocional y afectivo al que se entra de una forma y se sale de otra; a partir de ella y en tiempo presente, la memoria se actualiza, actualizando las posibilidades de futuro.

Ante lo incómodo, lo doloroso, lo insoportable, lo que está enquistado y retorna en forma de síntoma, elegir escuchar nos posibilita estar presentes desde la emoción como afectividad fluida y múltiple; nos invita a conectar con la empatía, para que aquello que está represado y paralizado en el cuerpo social se abra camino y circule. Estar con la memoria nos dispone para entrar en contacto, acercarnos, resonar afectivamente, sentir con el otro, entendiendo que el conflicto armado interno nos pasó a todos, pero no a todos por igual.

Recorrer y atravesar narrativas sensibles sobre las violencias y sus efectos nos permite percibir las formas en que lo distante y lo ajeno también hacen parte de nuestro relato vital. En consecuencia, el Museo apuesta por construir experiencias en las que coexista la diferencia y el reconocimiento de la dignidad esencial del otro, potenciando narrativas en las que todas las voces tienen lugar. Es así como se concibe un devenir con la memoria que prefigura, en última instancia, el propósito inmanente del Museo de Memoria de Colombia: una visión común del futuro.

Llamamos devenir con la memoria al largo proceso que nos interpela como país, de sanar y transformar los factores de persistencia del conflicto armado, y al potencial resiliente de la memoria que aprendemos de personas y organizaciones sociales de víctimas. Devenir con la memoria es un llamado a abrir los ojos al futuro que comprende la memoria como movimiento y como búsqueda; un estar siendo en el que el pasado guía nuestras acciones con propósito, y en el que todas y todos desempeñamos un papel crucial como agentes de cambio. Un compromiso que reconoce dignifica, reactiva la creatividad y la agencia, nos mueve desde la empatía, sana vínculos, amplía perspectivas, complejiza nuestra percepción de lo real y posibilita encuentros improbables pero necesarios.

Este proceso es un proceso social que configura un movimiento continuo en espiral, que va de lo colectivo a lo individual y retorna a lo colectivo. Devenir con la memoria — moldear lo por venir— conlleva a visitar historias y dotarlas de nuevos sentidos; ascender, descender, encontrar puntos ciegos, puertas sin salida, conexiones inesperadas y vías de escape; experimentar pausas y silencios hasta sentir que la memoria respira y deja respirar; habitar y atravesar el presente liminal, zona en la que cabe la posibilidad de dejar de ser lo que se era, para transformarse, y reconocer el lugar que hemos ocupado en el entramado social e histórico de las violencias y su persistencia. Devenir implica dejarnos afectar por la fuerza de la memoria que se ancla en el presente y pone al pasado adelante para que sea brújula de futuro.

4. Antecedentes

Marco legal: la justicia transicional

El marco legal del Museo de Memoria de Colombia (MMC) es un conjunto de normativas, resultado de luchas sociales históricas lideradas por diversas comunidades, que dan forma, propósito e identidad al Museo como una conquista social de las víctimas individuales y colectivas del país. Este marco nos orienta hacia la justicia, el deber de memoria del Estado, la verdad, la diversidad cultural y la educación, como compromiso con la cultura de paz y la reconstrucción de un tejido social más fuerte y solidario.

Los procesos de paz que se han emprendido en Colombia, desde la década de los ochenta hasta el presente, así como los resultados que aportan al esclarecimiento de la verdad de las Comisiones de la Verdad o de las Comisiones Históricas sobre el conflicto, creadas a lo largo de sesenta años¹, han precisado la necesidad de elaborar relatos integradores, responsables y éticos sobre los orígenes, desarrollos, transformaciones e impactos de las violencias políticas en el país. Como resultado, la construcción de paz sigue siendo una tarea pendiente e inacabada, una tarea que debe ser asumida por el conjunto de la sociedad colombiana.

Debido a lo anterior, la justicia transicional es la columna vertebral del marco legal del Museo. A partir de ella, la conciliación y la reparación se entrelazan con la búsqueda de verdad y justicia. Las leyes y principios que de allí se derivan, exigen que el Museo como parte del Complejo de las Memorias² sea un agente

¹ Colombia ha transitado por un largo y complejo camino en búsqueda de la paz, marcado por múltiples intentos de diálogo y negociación con diferentes grupos armados. Esta travesía, que abarca más de tres décadas, representa uno de los procesos de construcción de paz más significativos en América Latina. Los momentos más cruciales de esta historia de reconciliación nacional han sido: 1984-1989: diálogos con el M-19 y su posterior desmovilización en 1989; 1998-2002: negociación con las FARC, no concluyó en acuerdo y la ruptura se dio en 2002; 2003-2006: Desmovilización de grupos paramilitares; 2005: Diálogos con el ELN, que no significó la desmovilización del grupo armado; 2012-2016: Negociaciones con las FARC en La Habana, que marcó el comienzo del proceso de paz más significativo en la historia reciente de Colombia hasta la firma del acuerdo de paz de 2016 y la desmovilización de las FARC.

² Conjunto de grupos y acciones derivadas de la misionalidad del Centro Nacional de Memoria Histórica.

activo en la contribución al esclarecimiento de la verdad y la sanación de heridas históricamente infringidas a la sociedad.

La Ley de Víctimas y Restitución de Tierras, Ley 1448 de 2011, (modificada por la Ley 2421 de 2024³), gran hito histórico de la justicia transicional reconoce la existencia de un conflicto armado interno, pone en el centro de la política pública los derechos de las víctimas, reconoce su condición sin importar el responsable (guerrilla, paramilitares o Estado) e impulsa la comprensión de la reparación integral más allá de la compensación económica.

De acuerdo con esta Ley, el Estado colombiano tiene la obligación de propiciar garantías y condiciones necesarias para que la sociedad pueda avanzar en ejercicios de reconstrucción de memoria como aporte a la realización del derecho a la verdad, de tal forma que se asegure la preservación de la memoria histórica, la no repetición de los hechos victimizantes y el restablecimiento de la dignidad de las víctimas del conflicto armado colombiano.

Asimismo, la Ley de Víctimas decretó la creación del Centro Nacional de Memoria Histórica e incluyó entre sus funciones la creación del Museo de Memoria de Colombia, como parte del conjunto de medidas individuales y colectivas para la protección y reparación de quienes han sufrido las secuelas del conflicto armado interno colombiano. Desde 2011, el Museo tiene el deber de ser un agente activo ante la ley, garantizando que las víctimas cuenten con herramientas, plataformas y estrategias colaborativas que aporten a los procesos y acciones de reparación simbólica y a la reconstrucción de sus vidas.

Por otra parte, la Ley General de Cultura (Ley 397 de 1997) es un elemento esencial para el Museo de Memoria, en tanto permite comprender la construcción de la memoria histórica desde la compleja diversidad cultural, étnica y geográfica de nuestro país, y establecer los criterios para la preservación y promoción de los diferentes testimonios y experiencias que emergen en el marco del conflicto armado interno colombiano, al asumirlas

³ El objeto de la ley 2421 de 2024, fue modificar la Ley 1448 de 2011 y dictar otras disposiciones sobre reparación integral, atención y asistencia a las víctimas del conflicto armado interno, para reafirmar los derechos de las víctimas desde un enfoque de exigibilidad como derechos humanos, en procura de garantizar sus condiciones dignas y humanas.

Ver: https://www.unidadvictimas.gov.co/wp-content/uploads/Documentos/ley/Ley_2421_2024.pdf

como manifestaciones de nuestra cultura. Aspectos recogidos en el Plan Nacional de Cultura 2024-2038, “Cultura para el cuidado de la diversidad de la vida, el territorio y la paz”, identificando además temas estratégicos como: cultura libre de exclusiones; igualdad de género; acción climática; memoria e inteligencia artificial; discriminaciones y sexismos; y prácticas culturales en contextos urbanos.

De igual manera, el Museo de Memoria reconoce la educación como una herramienta esencial para la transformación social. En consecuencia, la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994) es un referente en el compromiso de contribuir a la formación de nuevas generaciones, por medio de procesos de educación formal, no formal e informal. Nos enfocamos en ser catalizadores del cambio, a través de acciones que resuenan con los principios de esta ley, soportados en dispositivos que posibiliten el entendimiento y pensamiento crítico sobre la justicia, la diversidad, la memoria histórica, la paz y la verdad, en el marco del conflicto armado interno colombiano.

La respuesta a la medida cautelar de la JEP, una reparación necesaria

En el año 2020, la JEP adoptó una medida cautelar dirigida al Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH), en atención a la vulneración de los derechos de las víctimas ocasionada por la censura y alteración de algunos contenidos de la exposición *Voces para Transformar a Colombia (VTC)*. Dicha exposición, concebida entre 2012 y 2016, fue el resultado de un amplio proceso participativo y colaborativo entre el Museo y diversas organizaciones sociales y de víctimas, y se consolidó como un guion experimental del Museo.

El caso, singular en el campo museológico nacional e internacional, evidenció la trascendencia de VTC como experiencia pionera en curaduría participativa con centralidad en las víctimas, y la necesidad de proteger los procesos de co-creación y confianza construidos en torno al Museo. En 2019, durante la presentación de la exposición en la ciudad de Cali, el CNMH, bajo la administración de Rubén Darío Acevedo, efectuó modificaciones de manera unilateral e inconsulta, promoviendo una narrativa negacionista que vulneró derechos inalienables de las víctimas, como la verdad y la memoria. La presente versión del Plan Museológico del MMC responde, también a la reparación simbólica de dicho agravio. En su elaboración se retoman los aprendizajes derivados de la medida cautelar, reafirmando el compromiso institucional con la no repetición, la transparencia en los procesos curatoriales y la participación efectiva de las víctimas como condición estructural del Museo.

MNM-LN-001 V2

Así, el Plan Museológico no se limita a ser un documento técnico o administrativo, sino que constituye una garantía de reparación y memoria institucional, un instrumento orientador que previene la repetición de prácticas que puedan lesionar la confianza social o el sentido ético del Museo. A partir de ahora, este instrumento establece las bases para que ninguna persona o autoridad, en ninguna circunstancia, pueda modificar unilateralmente los relatos, narrativas o representaciones surgidas de los procesos participativos con las víctimas y organizaciones sociales que han confiado en el Museo como espacio de encuentro, reconocimiento y visibilización de sus luchas y legados.

En palabras del documento *"Propuesta VTC en el MMC – 4ª entrega (2025)"* (adjunto) esta medida implica una profunda reflexión sobre la responsabilidad ética del Museo:

"El Museo de Memoria de Colombia no solo debe custodiar objetos o relatos, sino también las condiciones de confianza, horizontalidad y coautoría que hacen posible que la memoria florezca como proceso de dignificación colectiva"⁴.

De esta forma, la medida cautelar y su respuesta se inscriben dentro de una pedagogía de la justicia transicional, donde el Museo asume su papel como garante de los derechos culturales y de memoria de las víctimas, transformando un hecho de vulneración en una oportunidad para fortalecer su misión ética, política y social.

Marco social: Una conquista social

El marco social del Museo está compuesto por las demandas históricas, las luchas sociales y las resistencias políticas que han gestionado las víctimas individuales y colectivas del conflicto armado, así como el conjunto de organizaciones sociales y comunitarias que han disputado los sentidos sobre el pasado. Este camino es una conquista social que formaliza las responsabilidades del Estado en relación con la atención a los procesos de reparación y dignificación de quienes han sido y continúan siendo afectados por las violencias cometidas en el marco del conflicto armado interno colombiano. Conforme a esto, el Museo de Memoria de Colombia comprende a las víctimas –no solo

⁴ Centro Nacional de Memoria Histórica – Museo de Memoria de Colombia. "Propuesta VTC en el MMC – 4ª entrega." Documento interno, Bogotá, octubre de 2025, p. 12.

humanas-, sobrevivientes, pervivientes, sujetos de dolor y resistencias, como las comunidades base que asumen el rol central en el marco de las acciones del Museo y su misionalidad.

Las comunidades de base son agentes de sus propios procesos de memoria y sus miembros se interrelacionan con el Museo como públicos, gestores, veedores, productores de conocimiento y custodios de la memoria histórica. Durante los procesos de creación social y en el desarrollo del Museo, esta comunidad construye, determina y evalúa su agenda. Por décadas, las víctimas agremiadas y no agremiadas y las organizaciones defensoras de derechos humanos se han movilizado, en medio del conflicto armado interno colombiano, por la reivindicación de las memorias, el esclarecimiento de la verdad y la exigencia de garantías de no repetición.

Estos hechos anteceden, por mucho, las acciones del Estado en esta línea, de allí que sean la pauta principal para las acciones y articulaciones adelantadas por el Museo. Algunos de los procesos de resistencia adelantados por sobrevivientes y comunidades se traducen en acciones de memoria histórica. Estos procesos colectivos de reconstrucción y representación de las memorias plurales y diversas difunden los relatos de las víctimas con un sentido dignificante y reparador, orientado al reconocimiento y a la no repetición. Por su parte, dichas acciones incluyen la conformación y el fortalecimiento de lugares de memoria, entendidos como espacios que se apropian socialmente y que son creados, reconocidos o designados en los territorios para desarrollar —de manera recurrente— prácticas de significación y resignificación de las memorias individuales y colectivas en el marco de la violencia sociopolítica del conflicto armado interno colombiano.

De igual forma, los acervos de memoria, que pueden estar compuestos por archivos, colecciones, dispositivos, material audiovisual, entre otros, se consideran contenedores y mediadores de historias. Estos acervos permiten comunicar los diversos relatos del conflicto armado interno colombiano y aquellas acciones que se han construido y recogido colectivamente para visibilizar, denunciar, suscitar reflexiones y, en perspectiva, contribuir a los procesos de reparación simbólica.

Marco institucional: El centro escucha

Los documentos rectores del Museo de Memoria de Colombia –Plan museológico⁵, Guion museológico, Política de Colecciones, Política de Exposiciones, Política Apropriación Social de los Saberes y los Conocimientos, establecen la operación del Museo de forma cohesionada con el Complejo de las Memorias y la Verdad. Dentro de este, la Dirección del Museo de Memoria de Colombia (DMMC) se compromete con seis propósitos esenciales en relación con la construcción física y social del Museo, que reflejan nuestro compromiso con la verdad y la memoria:

1. Reconoce a las víctimas como individuos con rostros, voces, historias y capacidad de resistencia ante la violencia.
2. Busca que los visitantes comprendan la magnitud y complejidad del conflicto armado interno colombiano, explorando sus claves históricas, sociales, políticas y culturales.
3. Enfoca su atención en reconocer las responsabilidades diferenciales de los actores involucrados en el conflicto armado interno.
4. Propone interpelar a los visitantes, instándolos a asumir una responsabilidad personal y colectiva como gestores de la memoria histórica, sus antecedentes y la no repetición.
5. Promueve que las personas se identifiquen frente a los hechos del conflicto armado interno, reconociendo cuáles han sido por procesos de resistencia, resiliencia y construcción de paz de las víctimas.
6. Aspira a conmemorar y permitir el duelo en un espacio propicio para el recogimiento, la expresión del dolor, el encuentro y el reconocimiento, como procesos para la transformación cultural de toda la sociedad.

⁵La construcción del presente Plan Museológico implicó la revisión e incorporación de insumos documentales producidos por los equipos del CNMH y de la DTMMC nombrar y luego poner al sigla, o por entidades que fueron contratadas para tal fin, a saber: (1) Lineamientos y recomendaciones. Plan Museológico - Voces de la memoria – CINEP, 2014; (2) Plan Museológico Museo Nacional de la Memoria. Informe final. Montserrat Iniesta González. Septiembre 2014; (3) Museo Nacional de la Memoria: un lugar para el encuentro. Lineamientos conceptuales y guion museológico, 2017; (5) Documentos producidos en el marco de la consultoría de la Universidad Nacional de Colombia (UNAL), 2021; (8) Documentos Rectores Museo de Memoria de Colombia, 2024. Igualmente, en el marco del proyecto de cooperación con el Museo Memorial de la Resistencia Dominicana, este documento ha sido revisado, dialogado y enriquecido por el equipo de República Dominicana, 2025.

El cumplimiento de estos propósitos requiere la articulación de los equipos e instancias que componen el Complejo de las Memorias y la Verdad, cuyas direcciones misionales son tres: Dirección de Archivo de los Derechos Humanos (DADH), Dirección de Acuerdos de la Verdad (DAV) y Dirección de Construcción de Memoria Histórica (DCMH), las cuales trabajan en conjunto desarrollando acciones, investigaciones y programas, y consolidan procesos que buscan el uso y apropiación social de todos aquellos aspectos concernientes a la memoria histórica y al esclarecimiento de la verdad.

“Todas las memorias, todas” es el horizonte que enmarca los propósitos de este Plan Museológico y del Complejo de las Memorias y la Verdad. En correspondencia, reconocemos, dinamizamos, divulgamos y preservamos la pluralidad de los procesos de construcción de memoria y de resistencia, en escenarios territoriales, participativos y dialógicos que fortalecen el tejido social y contribuyen al esclarecimiento de la verdad, la reparación integral, la transformación cultural y la construcción de paz en el país.

5.El Museo como lugar para conversaciones difíciles

La denominación como museo se sitúa conceptual e institucionalmente en una tradición asociada con la configuración de relatos nacionales desde ejercicios de poder y privilegio académico. No obstante, el deber y compromiso con la sociedad del Museo de la Memoria excede esta caracterización y hace necesaria la comprensión desde una acepción múltiple: como museo y como lugar de memoria desde la interacción de sus tres dimensiones: física-espacial-territorial y virtual.

En su cualidad de museo, el Museo de Memoria de Colombia contribuye a las acciones y resistencias emprendidas por los sobrevivientes y las víctimas del conflicto armado interno colombiano, a través de procesos de investigación, conservación, interpretación y exposición de acervos de memoria —materiales e inmateriales— que son acopiados por las víctimas, emergen de sus realidades, demuestran la existencia del conflicto armado interno, sus hechos y acontecimientos, y permiten la construcción de la memoria histórica a través del diálogo social.

El origen y naturaleza del Museo de Memoria lleva a considerar dos modalidades de actuación vinculadas a la conmemoración y defensa de la dignidad humana. Así, el Museo es un museo memorial que reconoce, dignifica y hace homenaje a las personas, comunidades y territorios que han sido y siguen siendo gravemente afectadas por el conflicto armado interno colombiano y las violencias estructurales. Además, promueve y fomenta prácticas artísticas, culturales, conmemorativas y manifestaciones públicas de memoria y duelo, en todas sus expresiones, con el propósito de generar reflexiones que permitan dar sentido al presente y aportar en la construcción de la memoria histórica.

El Museo también es un museo de derechos humanos que adelanta acciones de protección, fortalecimiento, uso y apropiación social de los archivos referidos a las graves violaciones de los derechos humanos y las infracciones al Derecho Internacional Humanitario en el marco del conflicto armado interno colombiano, a través de espacios de reflexión y estrategias pedagógicas para la defensa de los derechos humanos por parte de la sociedad y el Estado.

Por otra parte, como lugar de memoria, el Museo de Memoria de Colombia responde a la voluntad y al trabajo de las organizaciones y de los grupos de víctimas que están en los territorios. Desde su naturaleza colectiva, su existencia cobra sentido en el fortalecimiento del tejido social y como espacio significativo para el encuentro entre las víctimas y la sociedad en general.

En el Museo de Memoria, la noción de museo se complementa con la de Lugar de Memoria por su reconocimiento como medida de reparación simbólica, en cuanto soporte de la memoria colectiva y en respuesta a las exigencias de articulación con las demás acciones de memoria desarrolladas en el país por las comunidades afectadas por el conflicto.

En ese marco, el Museo de Memoria de Colombia no se limita al carácter contemplativo y estático de los museos tradicionales, o al carácter recordatorio de los memoriales; su potencia radica en movilizar espacios dinámicos de escucha, diálogo, intercambio de memorias, saberes, experiencias, relatos y procesos de construcción colectiva, con una función transformadora, reparadora y esclarecedora con y para las víctimas.

La memoria no es entendida como una narrativa estática o monolítica, sino como un campo paradójico, conflictivo, imperfecto e inconcluso, sobre todo porque el conflicto armado sigue vivo. No existe la pretensión de abarcarlo todo, ni de representar la realidad. La apuesta es permitir conversaciones entre diversos lugares de enunciación, conversaciones difíciles, disputadas, que, en el acto del diálogo pueden tener un potencial conciliador. Para responder a dichos retos, el Museo contempla curadurías híbridas que articulen exposiciones permanentes con curadurías temporales que dinamicen los contenidos, las apuestas museográficas, las mediaciones y dispositivos pedagógicos. En el museo, los y las visitantes son actores convocados a interrogar lo que allí aparece, invitados a convocar diálogos inesperados en medio de los recorridos y dispositivos dispuestos para ello.

Esta apuesta política y estética se traduce asimismo en el uso de diversos lenguajes: narrativos, sonoros, audiovisuales, sensoriales, en los diversos espacios del Museo. Se crean y recrean ritos, prácticas, símbolos, sonidos, sabores, las experiencias situadas acogen diferentes memorias que ponen en tensión la frontera entre lo cercano y lo distante, lo propio y lo ajeno.

En el Museo, la escucha tiene un lugar central. Esta es tanto un dispositivo, como una disposición y un aprendizaje; posibilita situarse, produce experiencias y garantiza la presencia de voces, memorias y sonoridades más que humanas. Escuchar y preguntar son dos actos cercanos que nos ayudan a entrar en contacto, resonar, sentir con el otro, entendiendo que el conflicto armado nos pasó a todos, pero no a todos por igual.

Fundamentos del MMC

El concepto de memoria viva emerge como un elemento fundamental del Museo de Memoria de Colombia. Memoria viva entendida como una construcción colectiva permanente e inclusiva que fomenta medios de acción para la reparación simbólica, donde las víctimas del conflicto armado encuentran un lugar seguro para la expresión de sus experiencias y relatos. Memoria viva asimismo como proceso de formación de ciudadanía crítica que promueve encuentros entre sectores de diferentes procedencias étnicas, sociales, de género y políticas.

Esta memoria viva mantiene una centralidad en los derechos a la memoria, la verdad, la reparación simbólica y la no repetición, configurándose como un discurso permanente y dialógico con la realidad contemporánea que interpela a la sociedad colombiana sobre su pasado y presente violentos y genera esperanzas en la construcción de una sociedad que crea caminos para sanar, tramitar el dolor, reclamar por las injusticias y construir un país en paz.

El Museo de Memoria de Colombia se fundamenta igualmente en los principios curatoriales de Museología Expandida, Museología Inacabada⁶ y Museología Viva. La primera, propone la superación de los límites físicos e institucionales del museo tradicional, donde el patrimonio-la memoria no solo reside en los objetos de la colección, sino que se extiende al entorno, las comunidades, al paisaje, a las prácticas culturales y a las memorias. La segunda, desafía la noción del museo como una autoridad que emite discursos cerrados y

⁶ Como se precisará más adelante, este principio de museología inacabada hace referencia directa al proceso de conceptualización, producción de narrativas y elaboración de insumos de investigación para los guiones del Museo de Memoria. No refiere a un proceso relacionado con la obra o la disposición física de los espacios del Museo.

definitivos. El Museo se presenta entonces como una obra en permanente construcción, un proceso abierto al diálogo, a la escucha, a la contradicción. En fin, la tercera, pone el acento en la dimensión orgánica y dinámica del Museo, entendiéndolo como un organismo que siente, respira y se transforma al ritmo de su comunidad. Esta perspectiva está íntimamente ligada a la experiencia, a los afectos y a la capacidad del Museo para generar impactos en la vida de las personas.

Definición del Museo

La definición del Museo de la Memoria se apoyó en los postulados del Consejo Internacional de Museos –ICOM–, según el cual “Un museo es una institución sin ánimo de lucro, permanente y al servicio de la sociedad, que investiga, colecciona, conserva, interpreta y exhibe el patrimonio material e inmaterial. Abiertos al público, accesibles e inclusivos, los museos fomentan la diversidad y la sostenibilidad. Con la participación de las comunidades, los museos operan y comunican ética y profesionalmente, ofreciendo experiencias variadas para la educación, el disfrute, la reflexión y el intercambio de conocimientos.”

Adicionalmente, y dada su naturaleza específica, el Museo se alinea con la definición de museos memoriales del ICMEMO, la cual postula que: “Los museos memoriales adoptan una postura crítica con respecto a las ideologías, prácticas y concepción de aquellos órganos estatales que motivaron la persecución de personas; recuerdan los crímenes cometidos por sus propios gobernantes y deben nacer tras un arduo proceso de aprendizaje para saber confrontar esos crímenes, como un asunto que forme parte de la conciencia pública.”

Bajo estos marcos, el Museo de Memoria de Colombia se define como una institución cultural y pedagógica dedicada a la preservación, visibilización y reflexión sobre la memoria histórica del conflicto armado colombiano, con un enfoque centrado en las víctimas y sus diversas experiencias. El museo articula funciones que buscan promover la reconciliación, la justicia social y la no repetición, fomentando procesos de reparación simbólica para las víctimas y la sociedad en general.

A través de una estructura colaborativa con actores locales, nacionales e internacionales, el Museo proyecta su accionar conforme a su capacidad de adaptación a los cambios sociales, históricos, políticos y culturales, junto con un marco conceptual que le permite evolucionar de acuerdo con las necesidades del país, mientras se mantiene fiel a su compromiso de propiciar diálogos colectivos en torno a la memoria que fortalezca los valores democráticos y el tejido social.

El Museo de Memoria de Colombia propone ser un lugar donde las voces de las víctimas y la sociedad en general, los territorios, se encuentren, se reconozcan y sean respetadas en su diversidad, contribuyendo al esclarecimiento de la verdad y la transformación cultural del país.

6. Principios estratégicos del Museo de Memoria de Colombia

El marco estratégico integral que guía la identidad, la misión y el alcance del Museo de Memoria de Colombia (MMC). En este apartado se presentan los principios que orientan la acción y el compromiso social del Museo: *desde su vocación de servicio y su orientación a las víctimas hasta su contribución a la construcción de paz.*

Este direccionamiento se inicia con la Misión, que define el motivo de ser de la institución; luego la Visión, que define la aspiración y el punto de referencia a futuro. Para hacer realidad esta visión, se desarrollan los Objetivos que señalan el camino a seguir.

El actuar del Museo se basa en una serie de principios éticos y de valores que guían todas sus acciones y sus interrelaciones. Y ello lo hace por medio de unas Funciones misionales propias (esclarecedora, pedagógica, comunicativa, de conservación y memorial) que dan forma a sus programas. Finalmente, se presentan las Dimensiones (territorial, físico-espacial y virtual) que caracterizan su operación descentralizada y su presencia en un país diverso.

Misión del Museo

La misión del Museo es entonces conservar, visibilizar y crear diálogos en torno a las memorias del conflicto armado colombiano, garantizando el reconocimiento de las víctimas y sus voces, reconociendo los enfoques étnicos, de género, etario y la diversidad territorial, cultural y social de Colombia. A través de una metodología participativa e inclusiva, busca generar espacios de reconocimiento, reparación simbólica y reflexión crítica, donde se involucre activamente la sociedad en general, para favorecer la reconciliación y mejores convivencias.

Con un enfoque integral, el Museo articula las perspectivas territoriales, culturales, sociales y pedagógicas, fomentando el análisis crítico y convocando encuentros y conversaciones difíciles en torno a las memorias. A través de proyectos colaborativos, iniciativas comunitarias, programas expositivos y educativos, se camina con las víctimas para construir un futuro en el que la

MNM-LN-001 V2

memoria sea un motor de transformación cultural. Adicionalmente, la apuesta es que el Museo de Memoria no se limite a un edificio en la capital colombiana, sino que se extienda por todo el territorio nacional y se articule con las acciones en materia de memoria histórica desarrolladas por las comunidades.

Visión del Museo

El Museo de Memoria de Colombia se proyecta como un referente nacional e internacional en la conservación, interpretación y circulación de las memorias del conflicto armado colombiano, comprometido con la construcción de paz, la reparación simbólica y la reconciliación. Aspira a ser un espacio inclusivo y transformador, que fomente el diálogo crítico y la reflexión sobre el pasado, el presente y el futuro del país.

La visión del Museo es consolidarse como un espacio pedagógico y cultural innovador que permita conversaciones difíciles y potencie la formación de ciudadanos críticos alrededor de la pluralidad de las memorias y el respeto por los derechos humanos. Lograr ser un líder institucional en procesos de reparación simbólica, trabajando en colaboración con víctimas, organizaciones sociales y entidades nacionales e internacionales. En este sentido, el Museo se proyecta como un espacio que trasciende fronteras, siendo modelo de trabajo sobre la pluralidad de la memoria y generando contribuciones a la transformación de dinámicas sociales y políticas tanto a nivel nacional como global.

El Museo de Memoria siendo miembro del ICOM participa en comités internacionales que agrupan a expertos y entidades museales en un intercambio de experiencias y conocimientos. Dichos comités son: Comité Internacional para Gestión de Museos Intercom, Comité Internacional de Museos Conmemorativos en Memoria de las Víctimas de Crímenes Públicos Icmemo y el Comité Internacional para la Documentación Cidoc. Ver

Objetivos estratégicos del Museo

En sintonía con la Misión y la Visión, los objetivos del Museo de Memoria de Colombia son:

1. Reconocer y dignificar a las víctimas; esto es, promover el reconocimiento de las víctimas del conflicto armado, respetando sus formas de narración, representación y diversidad, y contribuyendo a su reparación simbólica y al esclarecimiento de la verdad en los diversos procesos desarrollados desde el Museo.
2. Conservar y visibilizar la memoria histórica; lo cual implica consolidar un espacio que adquiera, conserve, analice y divulgue a través de diferentes estrategias pedagógicas y comunicativas, las memorias y el patrimonio cultural material e inmaterial, integrando enfoques territoriales, diferenciales y de género.
3. Contribuir al conocimiento sobre el conflicto armado colombiano y los ejercicios de memoria y construcción de paz mediante acciones pedagógicas y de apropiación social
4. Fomentar la participación y la pluralidad, al garantizar la participación activa de las comunidades en diversos procesos desarrollados por el Museo y promover narrativas diversas que reflejen la pluralidad territorial, cultural y social del país, fortaleciendo el tejido social.
5. Promover la transformación cultural y social; lo cual conlleva a desarrollar estrategias pedagógicas y de sensibilización que contribuyan a la reflexión crítica del pasado, presente y futuro, para incidir en dinámicas culturales y fortalecer una cultura democrática y de paz.
6. Fortalecer alianzas y su sostenibilidad; acudiendo a crear vínculos con organizaciones nacionales e internacionales, comunidades y colectivos de víctimas, academia y otros sectores para garantizar recursos, apoyo técnico y legitimidad institucional a largo plazo.
7. Innovar en accesibilidad y tecnología; con la implementación de herramientas digitales y metodologías inclusivas que amplifiquen la divulgación de las memorias, fomenten el acceso global y posicionen al Museo como referente en accesibilidad cultural.
8. Ser un interlocutor territorial, el Museo es un nodo de los Lugares de Memoria del país, un puente para visibilizar denuncias y procesos de memoria de los diversos territorios, respetando su autonomía y fortaleciendo la relación con las comunidades locales y regionales.

9. Garantizar la sostenibilidad institucional, al diseñar estrategias de gestión financiera, operativa y comunicativa que aseguren la continuidad y el impacto del Museo en el tiempo, aún en contextos de incertidumbre política o social.
10. Fomentar la solidaridad entre las comunidades, con el fin de contribuir a la construcción de un tejido social más fuerte y cohesionado, basado en el respeto, la empatía y el reconocimiento mutuo.

Principios del Museo

Los principios del Museo de Memoria de Colombia se definen como:

1. Participación efectiva, en tanto el Museo promueve la participación activa y significativa de todas las comunidades, en especial de las víctimas, garantizando que sus voces sean escuchadas y valoradas en los procesos de construcción, gestión y divulgación de la memoria.
2. Pluralidad y diversidad, puesto que reconoce y respeta la diversidad de memorias, narrativas y formas de representación de las víctimas y comunidades afectadas, visibilizando sus particularidades culturales, territoriales y sociales.
3. Enfoque diferencial, con el cual se garantiza el reconocimiento de las diferencias étnicas, de género, de edad, de orientación sexual y de discapacidad en todas las actividades y procesos del Museo, asegurando accesibilidad universal y promoviendo la inclusión.
4. Acción sin daño; como principio ético, el Museo de Memoria de Colombia asegura que todas sus acciones y discursos protejan la dignidad e integridad de las víctimas, evitando cualquier forma de discriminación, exclusión o revictimización.
5. Autonomía institucional, por vía de la cual el Museo salvaguarda su independencia en la toma de decisiones, respetando los principios constitucionales de pluralidad, libertad de pensamiento y expresión, y evitando la imposición de narrativas oficiales que restrinjan o manipulen las memorias.
6. Compromiso con la verdad y la reparación simbólica, entendiendo que el Museo trabaja por el esclarecimiento histórico y la reparación simbólica, contribuyendo al derecho de las víctimas, y la sociedad en general, a la verdad plural y fomentando una cultura de mejor convivencia y no repetición.

7. Innovación pedagógica y accesibilidad, que compele al Museo a posicionarse como un espacio educativo y conmemorativo que utiliza herramientas tecnológicas y metodologías inclusivas para fortalecer la apropiación social de la memoria y facilitar el acceso a todos los públicos.
8. Transparencia y rendición de cuentas, el Museo informa de manera clara y oportuna sobre sus proyectos, acciones y decisiones, fomentando la confianza pública y el respeto por sus principios éticos y misionales.

Curaduría expandida, inacabada y viva: principios curatoriales

Las perspectivas de una museología Expandida, Inacabada y Viva articulan un profundo giro paradigmático en la concepción del museo contemporáneo. Juntas, desafían el modelo tradicional del "museo-templo" —un contenedor de objetos sacralizados con una autoridad narrativa incuestionable— para proponer, en su lugar, un "museo-proceso" o "museo-foro". Este nuevo enfoque concibe la institución como una entidad porosa, osmótica y profundamente enraizada en su contexto social. Prioriza la participación comunitaria, la polifonía de voces, la gestión de lo intangible y la transformación social, redefiniendo el propósito mismo del quehacer museológico más allá de la mera conservación y exhibición.

Curaduría Expandida: Más Allá de los Muros

La idea propone la superación de los límites físicos e institucionales del museo tradicional. Inspirada en parte por los postulados de la "Nueva Museología" surgida en los años 70, esta perspectiva concibe al museo como un "museo-territorio" o un "ecomuseo", para nuestra perspectiva un UMBRAL, donde la memoria no solo reside en los objetos de la colección, sino que se extiende al entorno, las comunidades, al paisaje, a las prácticas culturales y a las memorias de la comunidad.

Los conceptos de "museo-territorio" o "umbral" resuena directamente con los postulados de la Sociomuseología, especialmente la desarrollada por la escuela de pensamiento latinoamericana y portuguesa (como Hugues de Varine o Mario Moutinho).

- **Función Social sobre el Objeto:** La Sociomuseología aporta la idea de que la función primordial del museo no es el objeto, ni siquiera el edificio, sino el desarrollo social integral de la comunidad. La memoria expandida es una *herramienta* para la acción social, la educación cívica y el empoderamiento colectivo, no un fin en sí mismo.

- **Museografía Crítica del Territorio:** Al expandirse, el museo no solo "ocupa" el territorio, sino que debe aplicar una museografía crítica sobre él. Esto implica mapear y visibilizar las tensiones, los silencios, las luchas por el espacio y las memorias en disputa que existen en ese entorno. El "umbral" no es un espacio neutro, sino un lugar de fricción y negociación política.

Curaduría Inacabada: El Fin de las Narrativas Únicas⁷

Este concepto desafía la noción del museo como una autoridad que emite discursos cerrados y definitivos. Por el contrario, lo presenta como una obra en permanente construcción, un proceso abierto al diálogo, a la escucha, a la contradicción y a la reinterpretación constante. Esta apuesta conceptual abre el espacio para la ESCUCHA, la polifonía y el diálogo permanente con las comunidades.

El desafío a las "narrativas únicas" es uno de los pilares de la museología posmoderna. Para que la "escucha" (ESCUCHA) y la "obra en construcción" sean efectivas, se requieren metodologías concretas:

- **Co-curaduría y Curaduría Colaborativa:** Esta es la herramienta metodológica para materializar una museología "inacabada". Implica ceder poder. Ya no se trata de que el museo solamente "escuche" a la comunidad y luego *interprete* esa escucha, sino de construir la narrativa *con* la comunidad desde el inicio. La comunidad pasa de ser "fuente" o "público" a ser co-autora y co-investigadora.
- **El Museo como "Zona de Contacto":** El museo "inacabado" es un espacio de encuentro, a menudo conflictivo, entre diferentes epistemologías, poderes y subjetividades. Es una zona de contacto donde las narrativas no solo coexisten (polifonía/cacofonía), sino que se interpelan, negocian y contradicen, reflejando las dinámicas de poder del mundo exterior. Aceptar lo inacabado es aceptar el disenso como parte del proceso museal, es reconocer que no se pretende poner un punto final en la labor de curaduría. Este principio funciona en el contexto de una

⁷ Como se precisó con anterioridad, este principio hace referencia al proceso de curaduría más no al desarrollo de la obra o de la disposición de los espacios físicos del Museo.

obra física en funcionamiento y que permita un diálogo permanente con los actores estratégicos relacionados con el Museo.

Curaduría Viva: El Pulso de la Comunidad

Esta concepción pone el acento en la dimensión orgánica y dinámica del museo, entendiéndolo como un organismo que siente, respira y se **TRANSFORMA** al ritmo de su comunidad. Esta perspectiva está íntimamente ligada a la experiencia, a los afectos y a la capacidad del museo para generar un impacto real en la vida de las personas.

La idea del museo como un "organismo" que "siente" se alinea con el "giro afectivo" en las ciencias sociales y las humanidades, aplicado al museo.

- **Gestión del Patrimonio Cultural Inmaterial (PCI):** Un museo "vivo" prioriza las prácticas, saberes, rituales y la tradición oral. La museología aporta aquí el desafío de "musealizar" lo intangible sin "congelarlo" o folclorizarlo. La clave es activar las memorias; el museo se vuelve "vivo" no cuando *muestra* la máscara, sino cuando facilita el espacio y los medios para que se realice el *ritual* donde la máscara se usa.
- **Agencia y Reparación Simbólica:** El museo "vivo" es un actor social que toma postura. En contextos de conflicto o injusticia social (como los que trabaja la museología de la memoria), su capacidad de "sentir" se vincula a la **reparación simbólica**. El museo se ofrece como un espacio seguro para el duelo, la sanación, el reconocimiento del dolor y la construcción de futuros posibles, generando un impacto afectivo y político directo.

Funciones del Museo

El Museo de Memoria de Colombia realiza las siguientes funciones: esclarecedora, pedagógica, comunicativa, conservación y memorial.

- a. Esclarecimiento:** La función esclarecedora aporta al conocimiento y al análisis crítico de las causas y dinámicas del conflicto armado y las violaciones a los derechos humanos. El Museo es un espacio para comprender la magnitud y las características del conflicto, así como para reflexionar y debatir sobre las causas y condiciones que lo originan, prolongan y profundizan. También cumple una función de garantía de verdad, al evitar la distorsión y el negacionismo, entendidos como

intentos de poner en duda hechos ya probados y verificados, y al presentar como evidencias los repertorios específicos de violencia y sus impactos diferenciales en diversos grupos sociales y regiones del país. El Museo presenta lecturas y elementos que permiten esclarecer las responsabilidades de los diversos actores, armados y no, al tiempo que promueve la comprensión crítica sobre las condiciones, los engranajes y dinámicas que llevaron a los hechos e historias de violencia.

El Museo visibiliza los hechos de violencia, aporta elementos históricos, analíticos y estadísticos para comprender quiénes fueron los responsables de las violaciones a los derechos humanos, al tiempo que resalta el reconocimiento por parte del Estado y de los actores armados de los perjuicios causados. Muestra las graves consecuencias e impactos del conflicto en la población civil y en los territorios desde diferentes enfoques, al tiempo que visibiliza los procesos de resistencia que permitieron la continuidad de la vida y la apertura de otras posibilidades. Este reconocimiento, en el cual se asume que esta historia de violencia es nuestra, radica en el sentido de trascendencia histórica del acto de aceptar que como sociedad y país somos capaces y responsables del horror y del sufrimiento que ha vivido Colombia a lo largo de tantas décadas de conflicto armado.

- b. Pedagogía:** La función pedagógica define la intencionalidad educativa del Museo como espacio para el encuentro, la reflexión crítica sobre el pasado, la activación de una conciencia social frente a las responsabilidades individuales y colectivas, la identificación de las condiciones y engranajes que hicieron posible el horror, y el compromiso con la no repetición y la defensa de la vida y los derechos humanos.

La apuesta pedagógica del Museo se apoya en el uso de recursos expresivos, dialógicos, documentales y analíticos para promover un aprendizaje experiencial y sensorial en quien le visita o participa de los programas, así como para incentivar su capacidad analítica, creativa y reflexiva.

Un elemento central de la apuesta pedagógica del Museo es ofrecer relatos plurales y complejos que no presenten verdades cerradas, sino dilemas y complejidades, haciendo uso de diferentes lenguajes: orales,

MNM-LN-001 V2

escritos, sonoros, táctiles. Junto con las voces e interpretaciones múltiples de las víctimas y de quienes fueron testigos de los hechos, el Museo pone en circulación versiones y narrativas plurales sobre la violencia, inclusive las de los responsables. Se busca complejizar las lecturas estereotipadas, simplistas y maniqueas sobre el conflicto armado y posicionar como principio pedagógico central el respeto a la coexistencia de diversas representaciones sobre el pasado y el carácter contencioso y en disputa de las memorias de quienes fueron testigos de los sucesos.

El Museo en su articulación con los Lugares de Memoria de todo el país ha adelantado un proceso pedagógico interesado en construir conocimiento a través del intercambio de saberes, caravanas y talleres de creación colectiva. En la medida en que se trata de un espacio físico y virtual que ofrece lecturas críticas y donde se reconoce el carácter contencioso de las memorias y el derecho a la verdad de las víctimas y la sociedad, el Museo invita al encuentro donde se respeten tanto la diversidad de las mismas, como el derecho de las personas que tienen miradas opuestas a expresar sus interpretaciones. En ese sentido, el Museo propicia conversaciones y debates difíciles e incómodos para que los argumentos de unos y otros puedan ser ventilados a través de la palabra y de la argumentación y no mediante la violencia y el arrasamiento simbólico del opositor. Se trata de llevar a la discusión colectiva y a interpretaciones complementarias, pero también contradictorias y enfrentadas sobre lo ocurrido, a la vez que se ofrecen los elementos históricos y analíticos que permiten comprender los factores y mecanismos que generan los hechos de violencia.

- c. Comunicación:** El Museo facilita una experiencia comunicativa al suscitar la producción de memorias e interpretaciones, la creación de contenidos y al establecer puentes y resonancias entre quienes circulan por el mismo y las experiencias de las personas afectadas por el conflicto armado. Desde su función comunicativa, el Museo impulsa el diálogo social de las memorias, así como la co-creación y circulación de memorias plurales del conflicto armado en distintos lenguajes y narrativas. El museo usa múltiples lenguajes para llegar a diferentes públicos, buscando que éstos se involucren de manera activa, propositiva y crítica, con el fin de abrir conversaciones e interpelaciones en doble vía entre Museo y visitantes.

El Museo aporta igualmente elementos y recursos para interrogar y contrastar los relatos hegemónicos sobre el conflicto. Con ello, busca contribuir a transformar los imaginarios sociales que naturalizan la violencia y que se han construido a través de la manipulación mediática, la impunidad, el ocultamiento y la implementación de dispositivos de olvido.

Como ámbito comunicativo de la memoria, y en sí mismo como comunicador, el Museo no es solamente un transmisor de información o de contenidos, sino que facilita la interacción y el diálogo de memorias mediante actos comunicativos como la escucha, la interpelación, los debates y la creación artística. Desde esta función, el Museo comunica las experiencias y acciones de memoria en toda su diversidad como uno de los derechos fundamentales de las víctimas y los gestores sociales de memoria. Para ello, reconoce los dispositivos culturales y los conocimientos ancestrales mediante los cuales los pueblos indígenas, las comunidades negras y Rrom construyen y transmiten sus memorias. Lo mismo con respecto a los lenguajes y medios comunicativos desde los cuales las comunidades, grupos sociales, medios y museos comunitarios comunican y construyen sus memorias. El Museo se constituye como un espacio comunicativo y simbólico no solo para que la pluralidad de relatos y significados circule entre sus distintos públicos, sino también para que este relato sea construido tanto por las víctimas como por el conjunto de la sociedad.

- d. Coleccionar:** El Museo de Memoria concibe el coleccionar como una función misional permanente, activa y participativa. Su objetivo central es acopiar, conservar, problematizar y visibilizar aquellos acervos de memoria, tanto tangibles como intangibles, que reflejan las memorias diversas y dinámicas de las víctimas del conflicto armado interno colombiano. Esta labor trasciende la acumulación de objetos y se enfoca en la salvaguarda integral de vestigios que documentan las violencias y sus impactos, así como las prácticas de resistencia, dignificación y sanación. El coleccionar se constituye así en una herramienta esencial para el fortalecimiento de la memoria colectiva y una medida de reparación simbólica.

Las colecciones se conforman por los acervos de memoria, los cuales incluyen prácticas artísticas y creativas, acervos históricos y documentales, acervos naturales y productos digitales. Si bien se priorizan las narrativas de las víctimas, el Museo también puede acopiar acervos de otros actores del conflicto, incluidos excombatientes o firmantes de paz comprometidos con la no repetición. Esto se hace con el fin de obtener una visión amplia que favorezca la comprensión del conflicto, sus causas y lógicas, siempre y cuando se alinee con la dignificación de las víctimas.

Esta función de coleccionar se rige de manera transversal por criterios éticos. El principio rector es la acción sin daño, el cuidado y el respeto por las víctimas. Todo ingreso debe contribuir a su dignificación y reparación simbólica, evitando cualquier forma de revictimización. Por ello, el Museo se abstendrá de coleccionar material que reproduzca discursos justificatorios del accionar armado. El proceso de selección busca ser explícito y transparente, reconociendo la participación de las organizaciones y comunidades en la salvaguarda de sus propias memorias.

- e. Conservación:** Las memorias de las múltiples formas de violencia perpetradas durante el conflicto armado, constituyen un archivo vivo que habita en vestigios tangibles e intangibles y el cual se conserva en los relatos, lugares, prácticas y objetos que quedan como huella de lo que aconteció, así como en las respuestas organizativas de las comunidades, en sus producciones culturales y en las iniciativas de memoria y resistencia. El Museo fortalece ese sentido de acervo cultural de las experiencias, conocimientos e iniciativas de memoria y resistencia de las víctimas y comunidades. El museo valora este legado como bienes históricos y culturales y como memoria viva que debe preservarse y protegerse como garantía de no repetición.

Desde su función de conservación, el Museo fomenta, protege, documenta y difunde los vestigios materiales e inmateriales del conflicto armado a través de sus políticas de colecciones y exposiciones. Estas memorias abarcan el conjunto de prácticas culturales y de conocimiento que fueron afectadas por el conflicto armado, las prácticas de resistencia

a la violencia que se generaron a partir del mismo y las múltiples formas en las cuales las personas y comunidades cuentan y narran sus experiencias. Incluye, además, los vestigios materiales e inmateriales (objetos, fotos y videos, relatos, historias, rituales, canciones y danzas), así como los testimonios y huellas en los territorios fueron profundamente afectados durante el conflicto armado.

En el Museo se reconocen los efectos y la destrucción que el conflicto armado ha causado a los territorios: la tierra, ríos y ciénagas y a la naturaleza en su conjunto. Para este fin, el Museo busca fomentar la conservación y documentación de los territorios asociados a episodios de sufrimiento y resistencia y también los que fueron y continúan siendo defendidos y preservados por algunas personas o por las mismas comunidades para el encuentro, la protección y las acciones de resistencia frente a la situación de indefensión en que se encontraban.

El Museo entiende la conservación como una función dinámica que acepta el carácter vivo y cambiante de las memorias y a los agentes de iniciativas y Lugares de Memoria como gestores de diálogos entre el pasado, el presente y futuros imaginados. Los gestores de memoria han hecho un aporte central a la restitución de la dignidad de las víctimas y a crear y mantener estos lugares como sitios para la memoria, el conocimiento y para la conciencia. El Museo trabajará en articulación con entes comunitarios, instituciones del Estado, academia y organizaciones de la sociedad civil bajo el principio de respeto a la autonomía y diversidad cultural.

- f. Memorial:** El Museo de Memoria debe crear espacios para la conmemoración y la realización de homenajes a las víctimas como símbolo de un nuevo país. Debe contar con materiales audiovisuales, fotografías, textos abiertos. El Museo ofrecerá lugares para el recogimiento, el duelo, el ritual. Como parte integral del proceso de reparación simbólica y como garantía de no repetición, el Museo es un lugar abierto para que tanto las víctimas como la sociedad en general puedan trabajar el duelo por las pérdidas humanas, materiales, sociales, ecológicas y culturales ocasionadas por el conflicto armado. El Museo ofrece espacios y medios para generar nuevos significados a ese pasado

traumático, bien sea de manera individual o colectiva, o mediante el recogimiento privado, el diálogo y la reflexión sobre el pasado. Como espacio simbólico para la conmemoración y dignificación, el Museo es un lugar de creación expresiva y artística, de puesta en escena de las memorias y de responsabilidad ética.

Como espacio vivo y abierto, y con su potencial de transformarse en lugar para el duelo, el Museo busca conectar los duelos privados al proceso de construcción social de memorias y a la conmemoración pública. Para ello, apoya las ceremonias y rituales sociales mediante los que diversos grupos dan testimonio y sentido al pasado mientras dignifican la memoria de las víctimas. Desde su función memorial, el Museo promueve y fomenta las prácticas conmemorativas, la creación artística y cultural y las manifestaciones públicas de memoria y duelo en diversos territorios (museos comunitarios, prácticas ancestrales, lugares sagrados o iniciativas de memoria locales o de los grupos sociales), así como en sus espacios físico y virtual. En su condición de espacio público, el Museo consagra la memoria en instalaciones, acciones o monumentos, así como en una agenda pública y/o diferenciada para el encuentro y la conmemoración.

7. Dimensiones del Museo

Desde la segunda mitad del siglo XX las corrientes museológicas vigentes han venido cuestionando las entidades museales como instituciones unidimensionales. La noción tradicional de museo, asociada a edificio, colección y visitante, se amplía en la comprensión de territorio, patrimonio y comunidad, con el fin de dar cuenta del necesario rol social que desempeñan los museos a nivel mundial. En nuestro caso, además de la tríada territorio, patrimonio y comunidad, comprendemos el Museo de la Memoria desde tres dimensiones: territorial, físico-espacial y virtual.

El Museo se gesta como un espacio de convergencia: un nodo de la red de Lugares de Memoria que atraviesa todo el territorio nacional, destinado a la visibilización de las memorias desde los diferentes territorios urbanos y rurales, desde aquellos que se encuentran en zonas apartadas de la geografía nacional, hasta los que hacen parte de las localidades de la capital o de las comunas de las grandes ciudades. El museo se concibe como un lugar de encuentro, de palabra y de escucha, pero también como un espacio experiencial: un lugar donde pueda conocerse y experimentarse a través de los sentidos, pues se trata de narrar la memoria, no como ocurre en las páginas de un libro o de un informe, apelando solamente a la discursividad y el poder descriptivo de las palabras, sino también a través de imágenes, sonidos, luces, texturas, lo transmedia y lo virtual, que configuran atmósferas sensibles más allá del lenguaje hablado para tejer otros lenguajes y simbologías posibles.

Estas dimensiones permiten abarcar las posibilidades de nuestro margen de acción y, de manera articulada, responden a las responsabilidades que tiene el Museo en el cumplimiento de sus objetivos y deberes misionales con la sociedad. Dichas dimensiones dan cuenta de distintos tipos de relacionamiento con las víctimas individuales y colectivas, y amplían la noción de Museo. Como resultado de ello, las acciones convergen y se potencian en la multiplicidad y diversidad de espacios, acervos e interlocutores, sin limitarse a una sede física, o, colecciones materiales.

Dimensión Territorial

Hace referencia a la forma en la cual el museo desarrolla acciones de apoyo, fortalecimiento e interrelación, a través de sus enlaces territoriales, equipos técnicos y estrategias de territorialización. Esta dimensión es esencial para la existencia misma del Museo, asegurando que su carácter nacional no resida únicamente en la pluralidad de los contenidos que alberga, sino en las relaciones de proximidad y reciprocidad que teje con los lugares de donde surgen dichas memorias. Su modelo de funcionamiento se fundamenta en los principios de participación y en la aplicación de un enfoque diferencial, facilitando mecanismos diversos para asegurar la inclusión activa de personas, procesos y organizaciones de todas las regiones de Colombia, extendiéndose incluso a los compatriotas que se encuentran fuera del país, en condición de exilio o refugio.

Desde esta perspectiva, el Museo es un nodo central de las redes de Lugares de Memoria. Lejos de centralizar los relatos, actúa como un facilitador clave que agencia procesos in situ y trabaja en estrecha articulación con las iniciativas y museos comunitarios, respetando en todo momento su autonomía y su valioso patrimonio tangible e intangible. A partir del diálogo social, el Museo se concibe como una plataforma de encuentro, intercambio y visibilización que integra y fortalece los procesos y propuestas de memoria ya existentes en los territorios. Esto implica construir procesos de fortalecimiento directos para las acciones de memoria locales, incluyendo la creación y mantenimiento de archivos, fomentando así una mayor apropiación social del Museo a nivel nacional.

Para este fin, el Museo pone a disposición diversos recursos materiales y expresivos y garantiza su gestión en red mediante la circulación itinerante de contenidos, información y recursos, así como con el apoyo permanente a iniciativas museográficas en toda la nación. El reconocimiento del vasto repertorio de iniciativas de memoria, como antecedente del MMC, y del significativo legado social que el trabajo de comunidades, organizaciones de víctimas y movimientos sociales aporta al país, exige que la existencia territorial sea una de sus formas esenciales. En este sentido, la diversidad social y regional en la construcción curatorial es tan crucial como su funcionamiento descentralizado, permitiendo que lugares, organizaciones y comunidades se expresen, se hagan visibles y resuenen con potencia dentro del Museo.

Dimensión Físico Espacial

Supera la comprensión del edificio del Museo de Memoria como un mero contenedor, y abarca una articulación urbana integral con el Eje de Paz y Memoria de Bogotá. Este eje, que se extiende a lo largo de la Avenida Calle 26 (Jorge Eliécer Gaitán), fue establecido mediante el Decreto Distrital 632 de 2014 para coordinar acciones público-privadas orientadas a la revitalización del espacio urbano, fortaleciendo las actividades de construcción de memoria. En este marco, el proyecto arquitectónico del MMC y el espacio exterior de la Plaza de la Democracia se constituyen como componentes prioritarios para consolidar dicho eje, buscando la restitución física y simbólica de la identidad de las víctimas en el espacio público.

Esta dimensión comprende un entorno total que incluye tanto los espacios internos del Museo —Salas, espacios de experiencias, sala de escucha, jardines, salas de investigación, colectivar, el Archivo de Derechos Humanos y áreas de cuidado personal y conmemoración— como su entorno público inmediato: el parque, la plaza, la calle y el paisaje urbano. El MMC se concibe como un lugar de encuentro para la memoria y el ejercicio democrático. Su diseño busca establecer una relación dinámica e incluyente entre las personas y el espacio, propiciando una experiencia memorable y reflexiva que conduzca al reconocimiento de los hechos violentos y sus causas. Así, los ámbitos espacial, ambiental y simbólico del MMC configuran un espacio público esencial para el encuentro crítico ciudadano y la reflexión que impulsa el compromiso con la no repetición.

Durante los diálogos sociales y talleres regionales, se debatió la relevancia de la ubicación física en Bogotá. La perspectiva común destacó que la centralidad de la capital, lejos de ser un límite, podría actuar como un potente amplificador para posicionar las voces de las víctimas y mostrar lo ocurrido de una manera más amplia. Los participantes expresaron la necesidad de superar el aislamiento de las narrativas regionales, que a menudo no encuentran eco fuera de sus propias zonas, viendo en el Museo una herramienta para multiplicar sus voces. Comunicar esta señal simbólica en la ciudad más poblada de Colombia ofrece una oportunidad invaluable para visibilizar los acontecimientos y los procesos de resistencia, contribuyendo sustantivamente al mandato de reparación simbólica del Museo. Consciente de las preocupaciones sobre la centralización, este modelo físico se equilibra indispensablemente con la dimensión territorial,

operando en red para transformar un escenario de indiferencia en un entorno inclusivo, un símbolo de respeto a los derechos humanos y la pluralidad.

Es, además, la dimensión encargada de materializar la narrativa del Museo a través del proceso museológico integral; esto incluye la elaboración y conceptualización de guiones curatoriales y la producción de contenidos narrativos para la existencia de espacios de sala y experiencia para el MMC. Asimismo, gestiona y produce las exposiciones itinerantes, llevando la reflexión a diversos territorios y audiencias. Para lograr este alcance nacional e internacional, esta dimensión se ocupa del relacionamiento interinstitucional estratégico, articulando alianzas y colaboraciones. El MMC se concibe como un lugar de encuentro fundamental para la memoria y el ejercicio democrático.

Por último, esta dimensión se encarga de la gestión, preservación y conservación de colecciones para el MMC.

Dimensión Virtual

A través del Museo Virtual y el Complejo de las Memorias y la Verdad, esta dimensión aprovecha el máximo potencial de la tecnología para fomentar una cultura digital sólida en memoria histórica y derechos humanos. Va más allá de ser un simple repositorio, pues proporciona una plataforma digital que facilita el acceso a archivos y documentación histórica, respalda procesos clave de la dirección del Museo e impulsa innovaciones tecnológicas, especialmente en la descentralización y protección de archivos, asegurando la integridad y accesibilidad de datos sensibles en diferentes territorios.

Su alcance prioriza las funciones pedagógicas, comunicativa y memorial, sirviendo además como soporte esencial para las funciones de esclarecimiento y preservación. Se integra de forma ecosistémica con el Archivo de Derechos Humanos y el invaluable legado del Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH). El propósito principal es tejer conexiones dinámicas entre los públicos y las dimensiones física y territorial, creando espacios de encuentro mediados por la tecnología que varían en materialidad, lugar y tiempo. Esta experiencia digital se percibe en tres niveles estratégicos: la expansión de la experiencia para quienes visitan presencialmente el Museo en Bogotá; el fortalecimiento de la presencia territorial, amplificando el alcance del Museo en todo el país; y la oferta de experiencias virtuales completas para quienes tienen limitaciones de conectividad o no pueden visitar el Museo físicamente.

Este enfoque introduce nuevas formas de 'hacer' museístico, configurando un museo abierto, móvil, distribuido e inteligente, que contribuye decisivamente a la descentralización del relato. La tecnología se convierte en una herramienta para reproducir y generar nuevas expresiones de los principios del Museo: pluralidad, acción sin daño, reconocimiento de la diferencia y participación. Para materializar esta visión, se desarrolla el Laboratorio Digital MMC, un espacio pionero que fusiona el diseño de experiencias digitales con prácticas artísticas y culturales. Este laboratorio opera bajo dos estrategias: la gestión y expansión del legado digital del CNMH (incluyendo el Observatorio de Memoria y Conflicto y el Archivo Virtual) y la implementación del programa digital del Museo. Este programa se articula en tres líneas: un Sistema de diseño digital (una librería de componentes reutilizables centrada en derechos humanos), la línea Conecta Museo (para la apropiación social de contenidos) y la línea Territorio digital (para apoyar a víctimas y organizaciones en el desarrollo de sus propias iniciativas de memoria digital).

8. Transversalización del Informe Final de la CEV y del Guion de VTC

En el proceso de actualización del plan y el guion museológico del Museo de Memoria de Colombia (MMC), durante el periodo 2024-2025, realizado con el conjunto de organizaciones que acompañan al peticionario y aquellas que fueron reconocidas como víctimas (en adelante *las organizaciones*) en el marco de las disposiciones de la medida cautelar impuesta por la Jurisdicción Especial para la Paz (JEP), mediante los Autos AT 058 de 2020 y AI 043 de 2022. Se implementó una metodología de validación permanente de la elaboración de insumos y contenidos a través de la participación efectiva de las víctimas.

Este proceso, permitió la incorporación técnica de dos fuentes-bases documentales —la exposición Voces para Transformar a Colombia (VTC) y el Informe Final de la Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad (CEV)— y, además, logró la validación del proceso de conceptualización asociada a la construcción curatorial del Museo.

Este apartado del Plan y Guion Museológico, de carácter metodológico, evidencia la aplicación de la metodología de validación permanente en su totalidad, transformando el escenario de participación efectiva de las organizaciones de víctimas en un proceso permanente de aporte a la consolidación de un museo dialógico, polifónico y fundamentado en el principio de centralidad de las víctimas.

La propuesta metodológica consistió en abordar VTC no como un objeto a integrar, sino como un sujeto del proceso: un actor cuya agencia participativa debía ser restaurada. Por lo tanto, se deja claro que VTC es un concepto multidimensional, una muestra física (un corpus de 324 piezas) que a la vez es:

- 1. Una metodología:** Un código ético para construir memoria participativa.
- 2. Un Archivo Vivo:** Un archivo de fichas curatoriales, testimonios y estudios de públicos.
- 3. Un Piloto de Prueba:** El laboratorio que hizo realidad el guion de 2017.

Lo anterior reconociendo que lo ocurrido en el 2019 es el resultado de comprender VTC únicamente en su dimensión material y se dejaron de lado los otros tres aspectos, adicionalmente, este proceso estuvo enmarcado en un

MNM-LN-001 V2

proceso de intervención en las narrativas participativas sobre las memorias de las víctimas. En tal sentido, la JEP reconoció jurídicamente su carácter multidimensional por lo que las acciones para repararlo tendieron a reconstruir estos aspectos. Esta conceptualización, sin embargo, generó una "paradoja operativa": protegiendo a VTC de cambios futuros inconsultos, la medida cautelar podría "congelarla" en su forma de 2018, en contra de su carácter de "memoria viva" y "curaduría inacabada".

Para atender este riesgo, la metodología de validación permanente abordó esta contradicción de manera dialógica, la única forma de "actualizar" o "incorporar" VTC era conversando directa y permanentemente con las organizaciones, obteniendo la aprobación vinculante de los co-creadores originales. Por tal motivo, cualquier decisión de transversalización debía ser aprobada por una instancia participativa, en condiciones similares al proceso que le dio vida.

De esta manera se reactivó el componente metodológico y de archivo vivo de VTC, acatando la orden de la JEP sin ir en contra del espíritu del proyecto. El desarrollo de esta metodología se refleja a través de un proceso sistematizado de socialización y concertación que recoge el documento "Sistematización de incorporación de Voces para Transformar a Colombia", producido entre mayo y septiembre de 2025. Entre tanto, la reapertura de VTC en la Casa de las Memorias de Cali (agosto-septiembre 2025) puede ser comprendida como el acto de reparación simbólica que materializó los acuerdos alcanzados en los espacios de trabajo y participación con las organizaciones. El análisis de esta reapertura, contempla tres elementos:

1. **La Integridad del Contenido:** Se presentaron las 324 piezas de la colección, socializadas y contrastadas en el marco de las mesas técnicas de la JEP.
2. **La Contextualización:** Se implementó una programación académica y cultural (diálogos con la CEV, velatones, galerías de memoria, etc.) que situó a VTC como una herramienta viva que permitió la apertura de nuevos diálogos en la región.
3. **La Mediación Participativa:** Siendo el punto más relevante, el equipo de mediadores se conformó con miembros de las organizaciones cocreadoras (como MOVICE y Reiniciar, vinculados a la Coordinación Nacional de Víctimas y Familiares del Genocidio contra la Unión Patriótica). Esto

constituyó una validación viva de los contenidos: el MMC entregó la narración de la exposición a sus protagonistas, reconociendo que "la memoria tiene voz propia".

En cuanto a la incorporación del legado de la CEV no se plantea como un anexo o un capítulo adicional del proceso de conceptualización del Museo, sino como el eje articulador de toda la propuesta museológica. Este proceso responde a un mandato legal establecido desde la creación de la Comisión (Decreto-Ley 588 de 2017) y a la propia recomendación de la CEV de legar sus hallazgos al Museo para garantizar su preservación, apropiación social y proyección a futuro.

Así como VTC fue asumido como un archivo vivo y un elemento articulador en la narrativa del MMC, el informe final de la CEV fue asumido como un horizonte de sentido para el desarrollo de los procesos de curaduría del Museo, los procesos desarrollados en el marco de la incorporación son:

- a) **Alineación Conceptual:** La incorporación se guía por el concepto ético-político central del Museo, la noción de "Umbral". El legado de la CEV se alinea directamente con este concepto: los testimonios recopilados materializan el "Hacer con la memoria"; los Encuentros por la Verdad reflejan el "Estar con la memoria"; y las Recomendaciones impulsan el "Devenir con la memoria" hacia la no repetición.
- b) **Principios de Investigación:** La metodología de integración se basa en hipótesis: el guion debe ser un proceso dinámico y abierto; debe asumir la centralidad del legado de la CEV; debe narrar el conflicto desde múltiples perspectivas e incorporar voces históricamente silenciadas; y debe incluir la innovadora perspectiva de la "naturaleza como sujeto de dolor".

Sobre los impactos de los Ejes Temáticos: El Informe Final de la CEV introduce novedades temáticas en el guion. Las dos principales son:

- a) La inclusión explícita de un análisis sobre los "responsables" de la violencia, entendidos no como actores aislados, sino como parte de un "entramado" complejo que incluye al Estado, grupos paramilitares, guerrillas y terceros civiles.
- b) La consolidación de la "naturaleza como sujeto de dolor" como un eje temático central, reconociendo que el conflicto también fue una guerra contra los territorios, los ecosistemas y los lugares sagrados.

En definitiva, los hallazgos de la CEV estructuran y nutren sistemáticamente cada eje temático del guion museológico, por ejemplo, el eje "Voces, rostros y huellas" se construye sobre el principio fundamental de "la escucha" de la CEV, buscando transformar las cifras en historias de vida concretas, el eje "Respirar Verdad" adopta el análisis explicativo de la Comisión sobre las causas, dinámicas y factores de persistencia del conflicto, como la impunidad, y el eje de "Resistencias" se fortalece con los hallazgos de la CEV, que enmarcan a las víctimas como "agentes de transformación social". Además, todo el guion adopta de manera transversal el enfoque de daños diferenciales documentado por la Comisión, detallando las afectaciones específicas en mujeres, personas LGBTIQ+, pueblos étnicos, niños, niñas, adolescentes y la población en el exilio.

El proceso de validación, los contenidos y desarrollos de la incorporación integral de Voces para Transformar a Colombia y el informe final de la Comisión de Esclarecimiento de la Verdad, se integran en los documentos de sistematización:

1. Documento de sistematización: Incorporación de Voces para Transformar a Colombia al guion Del museo de memoria de Colombia, versión: 21 de octubre de 2025.
2. Documento de sistematización: Incorporación de hallazgos de la Comisión de la Verdad al guion Museológico, versión: 21 de octubre de 2025.

Estos documentos, junto con la guía metodológica, son adjuntos transversales de este plan y guion. Sobre los elementos generales de la incorporación, se presentan a continuación.

Finalmente, se establece que una vez se levante la medida cautelar vigente, el Museo de Memoria de Colombia y el Centro Nacional de Memoria Histórica deberán iniciar un proceso de actualización de los contenidos de *Voces para Transformar a Colombia*. Esta renovación deberá realizarse acorde a los hallazgos recientes y continuos sobre el esclarecimiento de lo ocurrido en el marco del conflicto armado, así como en respuesta a los nuevos procesos de participación y a las solicitudes de ampliación narrativa que se requieran por parte de las víctimas y las organizaciones sociales vinculadas, garantizando con ello que la exposición no permanezca estática, sino que evolucione como un archivo vivo y dinámico acorde a los principios de curaduría expandida, inacabada y viva.

Incorporación y transversalización del guion de Voces para Transformar a Colombia en el Museo de Memoria de Colombia

Una vez validado el *proceso* político y ético con las organizaciones, la metodología exigía la *incorporación* técnica de VTC en la nueva estructura del guion. El desafío consistía en cómo integrar un proyecto con tres ejes temáticos propios (Tierra, Cuerpo, Agua) en un guion con salas nuevas (Orígenes, Territorios, Resistencias, Muchas Voces una Conversación, Nuestra América Nuestra Memoria y los demás espacios experienciales del Museo) sin que VTC perdiera su coherencia y fuera disuelto.

La solución metodológica fue no "disolver" VTC, sino usarlo como un principio estructurante transversal. Para ello, el documento de Sistematización (Cap. 3) realiza una articulación conceptual transversal: retoma los conceptos originales de VTC —la Curaduría Inacabada (que reconoce el conflicto como fenómeno irresuelto) y la Curaduría Expandida (que concibe el museo más allá de sus muros)— y los sintetiza con el marco del MMC (Memoria Viva, Umbral) para proponer una "Curaduría Viva". Esta "Curaduría Viva" se define como la operacionalización de la Memoria Viva; es un enfoque que rechaza lógicas jerárquicas, mantiene los sentidos abiertos y funda su práctica en el diálogo constante con las comunidades. En esta lógica, VTC deja de ser una exposición y se convierte en el método de curaduría de todo el museo. Su transversalización no es solo de contenidos, sino de principios como está incorporado en la nueva versión del Plan y el guion del Museo.

La implementación técnica de esta transversalización, detallada en los apartados 4, 7 y 8 del documento de Sistematización demuestra una integración orgánica. Los ejes de VTC (Tierra, Cuerpo, Agua) actúan como dimensiones que atraviesan y nutren las nuevas salas. Tal como se presenta a continuación:

Sala Orígenes: En su dimensión cultural, acoge piezas del caso VTC "Desde antes del amanecer" (pueblos Wiwa y Barí), como "Lugares sagrados wiwa" y el video "Duashagaka", aportando así la perspectiva ancestral a los orígenes del conflicto.

Sala Territorios: Se convierte en la receptora natural de gran parte de VTC, articulando sus ejes:

- a) Dimensión Naturaleza (Sala): Acoge los casos VTC "Yuma. Un río para la vida" y "¡No soy propiedad privada! (Ciénagas)".
- b) Dimensión Poder (Sala): Recibe los casos "Primeros en el tiempo, primeros en el derecho (La Pola y La Palizúa)" y "Nunca morir en vida (Comuna 13)".
- c) Dimensión Economía (Sala): Integra "Haciendo vida (Putumayo)" y "La Tierra que Ruge (Urabá)".

Sala Resistencias: En su dimensión de *Poder*, se nutre de los casos VTC "El miedo a la democracia (UP)", que visibiliza la lucha contra el genocidio/exterminio político y "Sobrevivientes victoriosas (OFP)", visibilizando la lucha contra la persecución política y la violencia de género.

Espacios de Experiencia (Cacofonías, Fogón del Ubuntu):

- a) Cacofonías (polifonía de testimonios complejos) acoge el caso VTC "Varias voces, una conversación" (los 12 perfiles biográficos) y el caso "Río Atrato".
- b) Fogón del Ubuntu (sanación y comunión) también se vincula al "Río Atrato" para reforzar la idea de la naturaleza como sujeto de derechos.

Sala Nuestra América: Acoge y contextualiza el caso VTC "Exilio".

En tal sentido, VTC no es un "apartado" del museo, sino el *tejido conectivo* que da coherencia testimonial a toda la estructura narrativa, cumpliendo así la metodología de incorporación integral y transversal.

Incorporación del legado de la Comisión de Esclarecimiento de la Verdad (CEV) en el Museo de Memoria de Colombia

La metodología comprendió la incorporación integral del informe final de la CEV. Si VTC provee el fundamento testimonial y la metodología participativa, la CEV provee el marco explicativo, estructural y el análisis de responsabilidades. El documento de sistematización de incorporación de la CEV, detalla esta incorporación, que va más allá del mandato legal (Decreto-Ley 588 de 2017) de "tener en cuenta" los hallazgos, para convertirlos en un eje articulador. El legado de la CEV se integra como la materialización de las dimensiones de la memoria:

Hacer con la memoria: Los volúmenes testimoniales y territoriales.

Estar con la memoria: Los Encuentros por la Verdad y la plataforma transmedia.

Devenir con la memoria: Las Recomendaciones para la no repetición.

El guion se actualiza para incorporar temáticas y enfoques que la CEV consolidó. Los aportes más significativos son:

"Respirar Verdad": La Inclusión de Responsabilidades. Mientras VTC se centra legítimamente en la voz de las víctimas, la CEV introduce el "entramado" de responsabilidades. El guion del MMC ahora aborda explícitamente a todos los actores: el Estado y la Fuerza Pública (analizando sus acciones, omisiones y doctrina de seguridad), los grupos paramilitares (exponiendo sus redes y alianzas), las guerrillas (abordando sus violaciones al DIH) y los terceros civiles⁸ (incluyendo el rol de actores económicos y políticos). El guion incorpora así el Hallazgo 8 de la CEV (impunidad como factor de persistencia).

"La Naturaleza como Sujeto de Dolor". La CEV eleva este concepto, que VTC introducía en casos como "Río Atrato", a un principio filosófico y jurídico (Justicia Ecológica), reconociendo el conflicto como una guerra también contra los territorios (Hallazgo 1.3.8).

⁸ Solo en aquellos casos donde existan fallos judiciales o documentos oficiales o formales que hagan explícita la participación de estos terceros en el conflicto.

"Rostros, Huellas y Daños": Daños Diferenciales e Interseccionales. El análisis de la CEV permite al museo visibilizar las afectaciones específicas de mujeres y personas LGBTIQ+ ("Mi cuerpo es la verdad"), pueblos étnicos ("Resistir no es aguantar"), niños, niñas y adolescentes ("No es un mal menor") y la población en el exilio ("La Colombia fuera de Colombia").

"Resistencias y Re-existencias". La CEV y VTC coinciden en no representar a las víctimas como sujetos pasivos, sino como "resistentes, resilientes, pervivientes, re-existent", enfocándose en la agencia transformadora.

La metodología de actualización, además, aseguró que ambos legados (VTC-CEV) no compitan, sino que se complementen. La fórmula implementada para la actualización fue la siguiente: VTC aporta el *testimonio* y el *caso* emblemático desde la perspectiva de la víctima; la CEV aporta el *contexto*, el *patrón* macro, el *análisis estructural* y la *identificación de responsabilidades* que explican ese caso. Esta complementariedad es visible en todo el guion:

- El caso VTC "El miedo a la democracia (UP)" se complementa con el análisis de la CEV sobre violencia política y exilio.
- Los casos VTC "Río Atrato" y "La tierra que ruge (Urabá)" se articulan con el Apartado Étnico "Resistir no es aguantar".
- El caso VTC "Sobrevivientes victoriosas (OFP)" dialoga con el apartado de género de la CEV "Mi cuerpo es la verdad".
- El caso VTC "Nunca morir en vida (Comuna 13)" se complementa con el volumen testimonial "Cuando los pájaros no cantaban".

De esta forma, la metodología logra que el visitante no solo se conmueva con el testimonio (VTC), sino que también comprenda las estructuras que produjeron ese dolor y las recomendaciones para que no se repita (CEV).

9. Guion del Museo de Memoria de Colombia

Guion temático

El guion temático del Museo de la Memoria⁹ estructura los contenidos centrales a través de temas, subtemas y mensajes. Los temas son síntesis de contenidos y puntos de partida para la construcción argumentativa, narrativa y afectiva de las experiencias del Museo; los subtemas hacen énfasis, construyen líneas de profundización y establecen los alcances de los temas; los mensajes son síntesis de contenidos y rutas pedagógicas y de sentido en clave de futuro: contienen significados fundamentales para la comprensión del conflicto armado interno colombiano; el reconocimiento de víctimas y resistencias; la sanación de los tejidos sociales afectados, la reparación simbólica y la no repetición; orientan tanto las decisiones curatoriales y museográficas como las estrategias de mediación.

Los temas son definidos y nombrados a partir de cinco preguntas que surgen en el contexto del conflicto armado y las violencias estructurales o de larga duración. Cada pregunta conduce al planteamiento de un tema que es desarrollado a través de subtemas y mensajes:

La pregunta (I) ¿quiénes se han visto afectados por el conflicto armado interno colombiano y qué daños han sufrido?, revela el tema: *Voces, rostros y huellas*.

La pregunta II) ¿cuál es la dimensión y cuál es la complejidad del conflicto armado interno colombiano, ¿quiénes son los responsables, qué lo causa, qué lo hace engranar?, ¿cómo opera?, ¿cómo se transforma y cómo se explica su persistencia?, abre el tema: *Respirar verdad*.

⁹ En el proceso de construcción del guion temático han sido claves los diálogos llevados a cabo con víctimas, familiares, organizaciones sociales, comunidades, académicos y agentes institucionales en el ámbito nacional e internacional. Claves para su concepción fueron los aportes del informe Basta Ya del CNMH, del proyecto expositivo Voces para Transformar a Colombia –VTC- realizado con organizaciones en diversos territorios y los documentos “Lineamientos y recomendaciones Plan Museológico - Voces de la memoria - Centro de Investigación y Educación Popular del CINEP, 2014”, “Museo Nacional de la Memoria: un lugar para el encuentro. Lineamientos conceptuales y guion museológico, 2017”. Igualmente, fue importante el aporte del informe de la Comisión Esclarecedora de la Verdad (CEV) en relación con el tema de la Naturaleza como sujeto de dolor.

La pregunta (III) ¿cuáles han sido los procesos de resistencia, resiliencia y construcción de paz de las víctimas del conflicto armado interno y de la sociedad civil ante la violencia y el olvido?, moviliza el tema: *Resistencias, resiliencias, pervivencias, re-existencias*.

La pregunta IV) ¿qué significa pensar la naturaleza y los territorios sujetos de dolor, testigos del horror y agentes en los procesos sociales de resistencia y reconstrucción de la vida en comunidad en el contexto del conflicto armado interno colombiano?, despierta el tema: *Naturaleza como sujeto de dolor*.

la pregunta (V) ¿qué se necesita transformar para que la paz sea un camino posible?, potencia el tema: *Paces vivas y justicia transicional*.

Y la pregunta (VI) ¿Cuáles son los mecanismos históricos y sistemáticos de la violencia estructural que han configurado las relaciones sociales, el acceso a recursos y el modelo de desarrollo en Colombia?, vincula el tema: *Violencias estructurales*.

Estos temas son desarrollados y delimitados a través de los siguientes subtemas.

Tabla 1 - Temas y Subtemas Guion MMC

Voces, rostros y huellas:	Quiénes son las víctimas y resistentes individuales y colectivas del conflicto armado interno y qué daños han sufrido.	1.1. Una trama interrumpida: lo que rompe la guerra 1.2. Rostros y rastros del dolor: quiénes son las víctimas y qué les pasó 1.3. No a todos por igual: afectaciones y daños ¹⁰
----------------------------------	--	---

¹⁰ En el documento “Guion temático MMC” de 2024 el nombre de este subtema era “No a todos por igual: afectaciones y daños”. Se añade en esta versión la palabra interseccional para evidenciar cómo las particularidades de género, edad, discapacidad, pertenencia étnica, orientación sexual, clase, se cruzan y multiplican las formas de afectación. No se trata en ninguna medida de jerarquizar víctimas.

Respirar verdad	Cuáles son las responsabilidades, actores, dinámicas, orígenes, causas, transformaciones y factores de persistencia del conflicto armado interno.	2.1. Aquello que irrumpe: responsables, actores, dinámicas y afectaciones ¹¹ . 2.2. Constelar la horrible noche: orígenes, causas y factores de persistencia ¹² .
3. Resistencias, resiliencias, pervivencias, re-existencias	Cuáles han sido los procesos de resistencia, resiliencia y construcción de paz, de las víctimas del conflicto armado interno y de la sociedad civil ante la violencia y el olvido.	3.1. La vida a pesar de todo: de víctimas a resistencias ¹³ . 3.2. Ante la violencia y el olvido: luchas por la memoria y la paz 3.3. Contrarrelatos: la memoria es polifónica
4. Naturaleza como sujeto de dolor	Qué significa pensar la naturaleza como sujeto de dolor, testigo del horror y agente ante las violencias de larga y corta duración.	4.1. Curar puentes quebrados: territorios sagrados y ecosistemas como víctimas. 4.2. Coexistencias: la naturaleza como sujeto de memoria. 4.3. La naturaleza resiste: agencias de la vida ¹⁴ .

¹¹ Actualizado en el proceso de validación y ampliación participativa realizado en 2025.

¹² Actualizado en el proceso de validación y ampliación participativa realizado en 2025.

¹³ Actualizado en el proceso de validación y ampliación participativa realizado en 2025.

¹⁴ Subtema incluido a partir del proceso de actualización del plan y guion durante el 2025.

5. En clave de futuro: Paces vivas y justicia transicional¹⁵	Qué se necesita transformar para que la paz sea un camino posible.	5.1. Desde lo público: justicia transicional y restaurativa 5.2. Desde la base: soñar lo común 5.3. Habitar la memoria: presente crepuscular
6. Violencias Estructurales¹⁶	Cuál es el carácter sistemático de las violencias que han aportado a la consolidación de la sociedad en Colombia.	6.1 Racismo, discriminación y exclusión social. 6.2 El problema de la tierra: Despojo y desarraigo. 6.3 Modelo de Producción y relaciones sociales de producción: Explotación.

Cada subtema se desglosa en mensajes explícitos e implícitos¹⁷. Los primeros, son una síntesis de los contenidos; los segundos rutas pedagógicas o de sentido para despertar mayor interacción con los visitantes.

¹⁵ En el documento “Guion temático MMC” de 2024, este tema tenía el nombre “En clave de futuro: paz viva y justicia transicional”. El cambio se hizo para posicionar la idea de que la paz, como la memoria, es también plural.

¹⁶ Cadena de tema, subtema y mensajes incluida a partir del proceso de actualización del plan y guion durante el 2025.

¹⁷ En el año 2016, en el marco del proceso de construcción social del Museo de la Memoria realizado por el CINEP fueron establecidos siete mensajes claves. A saber: a. Los costos de la guerra son muy altos y los daños que ocasiona son irreparables; b. La nuestra es una guerra cambiante, fragmentada, regionalmente diversa, ambigua y profundamente degradada; c. La guerra es intencionada y responde a intereses y dinámicas económicas, políticas e institucionales; d. La guerra nos afecta a todos pero no a todos por igual; e. La violencia en el marco del conflicto armado arraiga y profundiza otras violencias como la sexual, de género, intrafamiliar, racial, étnica y de clase; f. La estigmatización, la intolerancia, la eliminación de las diferencias y del disenso político han caracterizado este conflicto; g. La historia

Tabla 2 Mensajes implícitos y explícitos Guion MMC

Subtemas	Mensajes Explícitos	Mensajes Implícitos
1.1. Una trama interrumpida: lo que rompe la guerra	En la experiencia de un conflicto armado, todos los rituales de la existencia y las prácticas culturales (ritos fúnebres, festividades, usos del territorio) son trastocados, fragmentando el tejido comunitario y la vida cotidiana.	Nada vuelve a ser igual en la vida de una comunidad o persona después de vivir un hecho victimizante.
	Como formas de apropiación de los cuerpos y los territorios, las violencias separan lo que estaba unido.	Lo que rompe la guerra no siempre se pueden volver a unir.
1.2. Rostros y rastros del dolor: quiénes son las víctimas y qué les pasó	Los costos del conflicto armado interno son muy altos y los daños que ocasiona son inmensurables.	Nada justifica la violación de los derechos humanos, ni los costos humanos, culturales y ambientales del conflicto armado.
	Para dimensionar y comprender lo que nos pasó como sociedad las cifras del conflicto armado deben transformarse en rostros.	Las víctimas y resistentes del conflicto armado colombiano forman parte de tramas sociales, territoriales y afectivas conformadas por historias concretas de vida.

del país se teje tanto por la guerra y las violencias como por las iniciativas de paz, las resistencias, las reformas políticas, los procesos de paz y la institucionalidad de paz.

Dichos mensajes fueron divididos en implícitos e implícitos, y distribuidos en los tres ejes narrativos del proyecto expositivo Voces para Transformar a Colombia. **Eje Tierra:** La guerra es intencionada y responde a intereses y dinámicas económicas, militares, políticas e institucionales• La guerra en Colombia es compleja y difícil de explicar, pero no es azarosa ni irracional• Los compromisos y responsabilidades no comprometen sólo a los actores armados sino a quienes la auspician y se benefician de la guerra. **Eje Cuerpo:** La estigmatización, la intolerancia y la eliminación de las diferencias y del disenso político son parte de las principales características del conflicto armado en Colombia• El fortalecimiento de la democracia reside en el reconocimiento de la diferencia, el disenso y la diversidad. **Eje Agua:** Los costos de la guerra son muy altos y los daños que ocasionan son inmensurables• Estos costos humanos, culturales y ambientales son injustificables• No todos los daños son recuperables.

MNM-LN-001 V2

1.3. No a todos por igual: afectaciones y daños en clave interseccional¹⁸	El conflicto armado interno nos afecta a todos, pero no a todos por igual. Existen daños diferenciales basados en el género, la pertenencia étnica, el ciclo vital (impactando de forma específica a niños, niñas y adolescentes) y la clase social.	Las responsabilidades por las afectaciones causadas deben ser asumidas y las víctimas deben ser reconocidas.
2.1. Aquello que irrumpe: responsables, actores, dinámicas y afectaciones.	El conflicto armado en Colombia es cambiante, fragmentado, regionalmente diverso, ambiguo y profundamente degradado. Responde a un entramado de responsabilidades que incluye a actores legales (agentes del Estado), ilegales (guerrillas, paramilitares) y terceros civiles (empresas, sectores políticos y sociales).	El conflicto armado colombiano es largo y complejo y así mismo será explicarlo y contarlo.
	La estigmatización, la intolerancia, la eliminación de las diferencias y del disenso político han caracterizado este conflicto.	El fortalecimiento de la democracia reside en el reconocimiento de la diferencia, el disenso y la diversidad en todas nuestras interacciones.
	El conflicto armado interno es intencionado y responde a intereses y dinámicas económicas, militares, políticas e institucionales.	Si bien el conflicto armado interno colombiano es complejo y difícil de explicar, no es azaroso ni irracional. Los compromisos y responsabilidades no comprometen solo a los

¹⁸ En el documento “Guion temático MMC” de 2024 el nombre de este subtema era “No a todos por igual: afectaciones y daños”. Se añade en esta versión la palabra interseccional para evidenciar cómo las particularidades de género, edad, discapacidad, pertenencia étnica, orientación sexual, clase, se cruzan y multiplican las formas de afectación. No se trata en ninguna medida de jerarquizar víctimas.

		actores armados sino a quienes la auspician y se benefician de la guerra, incluyendo al Estado y al sector empresarial.
2.2 Constelar la horrible noche: orígenes, causas y factores de persistencia del conflicto armado interno colombiano.	Los orígenes del conflicto armado deben ser comprendidos como una constelación de puntos de inflexión que llevaron al enfrentamiento armado de diversos actores.	Los orígenes del conflicto armado deben ser comprendidos como una constelación de puntos de inflexión que llevaron al enfrentamiento armado de diversos actores.
3.1. La vida a pesar de todo	El conflicto armado se cuenta desde los intentos de deshumanización, pero allí donde se ejerce la violencia, emergen también la dignificación y la resistencia. La violencia y la resistencia son procesos interconectados.	En la elaboración de experiencias dolorosas y victimizantes, personas y comunidades resignifican el pasado y se tornan agentes de transformación social.
3.2. Ante la violencia y el olvido: luchas por la memoria y la paz	Las iniciativas cotidianas de convivencia pacífica y expresión democrática y los movimientos por la paz nos enseñan a ser gestores de esperanza y constructores de democracia.	Terminar el conflicto armado interno y sostener la paz depende también de asumir nuestra responsabilidad como gestores de cambio.
3.3. Contrarrelatos: la memoria es polifónica	Frente a las narrativas oficiales, las organizaciones sociales y las víctimas han construido contrarrelatos y memorias vivas que disputan la verdad hegemónica y visibilizan el olvido.	La memoria es un campo en disputa; reconocer los contrarrelatos de la sociedad civil es un acto de justicia y un pilar de la democracia.

4.1. Reparar mundos. Reconstruyendo lugares cotidianos y sagrados¹⁹	El entramado que conforma los ecosistemas en territorios colombianos y hace posible la continuidad y la integridad de la vida, ha sufrido serias disrupciones en el marco del conflicto armado interno y las violencias de larga duración.	El conflicto armado se cuenta desde los daños culturales y medioambientales, pero también desde las prácticas sociales y procesos organizativos que las reivindican, entendiendo que no todos los daños son recuperables.
4.2. Coexistencias: la red de la vida	El conflicto armado está atravesado por un conflicto entre diferentes percepciones sobre el valor, el significado y el uso de la tierra, la naturaleza y las relaciones con el territorio.	El conflicto armado se cuenta desde el despojo de tierras y territorios, pero también desde las luchas por la tierra.
4.3. La naturaleza resiste: agencias de la vida.	A pesar de la violencia, la naturaleza demuestra su capacidad de resistir, adaptarse y reconstruirse en medio de la guerra, mostrando agencias propias de regeneración.	Existen personas y organizaciones que trabajan activamente para proteger la vida y los ecosistemas, estableciendo una alianza fundamental para la pervivencia.
5.1. Desde lo público: justicia transicional y restaurativa	La instauración de la justicia transicional en Colombia ha sido un efecto directo de las luchas sociales, que obligan al Estado al deber de memoria.	La justicia transicional, sus instituciones y lenguajes se deben a las víctimas y resistentes del conflicto armado.
5.2. Desde la base: soñar lo común	El conflicto armado fracturó la capacidad de soñar y gestionar lo común, comprometiendo la confianza en lo que se construye entre todas y todos.	Regenerar lo que la violencia ha envenenado y fracturado implica transformar las relaciones de cuidado entre las personas y con la vida.

¹⁹ En el documento “Guion temático MMC” de 2024, este subtema se llamaba “Curar puentes quebrados: naturaleza y territorios sagrados”. El cambio de nombre quiere rescatar la idea que la reparación de mundos incluye tanto el ámbito cotidiano como el de lo sagrado.

5.3. Habitar la memoria: presente crepuscular	Habitar la memoria en el presente, con sus malestares, sus límites y posibilidades, nos permite pensar el pasado en clave de futuro.	Al igual que la paz, la memoria es inacabada e imperfecta.
6.1 Racismo, discriminación y exclusión social.	El racismo y la exclusión social son violencias estructurales históricas que han operado como lógicas para justificar y profundizar el conflicto armado, negando la dignidad y la pertenencia de pueblos étnicos y sectores marginalizados.	La superación del conflicto armado es indisociable de la lucha contra el racismo y la exclusión. La paz exige el reconocimiento de una ciudadanía plena y la valoración de la diversidad.
6.2 El problema de la tierra: Despojo y desarraigo.	El conflicto armado se ha fundamentado en la lucha por la tierra. El despojo y el desarraigo no fueron daños colaterales, sino estrategias deliberadas de los actores armados para la acumulación de capital, el control territorial y la reconfiguración violenta de la sociedad.	La tierra es el epicentro de la disputa y, por tanto, debe ser el epicentro de la reparación. No habrá paz sin una transformación profunda de las relaciones con el territorio y sin la restitución (material y simbólica) de lo despojado.
6.3 Modelo de Producción y relaciones sociales de producción: Explotación.	El modelo de desarrollo y las relaciones sociales de producción basadas en la explotación han sido un factor de persistencia del conflicto. La violencia armada ha servido a menudo para imponer o proteger intereses económicos, precarizar el trabajo y facilitar la acumulación.	La paz no es solo el silenciamiento de los fusiles, sino la construcción de un modelo económico justo. La no repetición implica transformar las estructuras de explotación que subordinan la vida al capital.

Articulaciones explícitas del guion con VCT y CEV

Como parte del proceso de conceptualización de guion y en clave de la articulación, transversalización y ampliación de contenidos asociados a los mensajes y submensajes del guion, se especifican las conexiones con el proceso de sistematización y articulación de VTC y CEV:

Tabla 3 Articulación VTC-CEV - Guion MMC

TEMA 1. VOCES, ROSTROS Y HUELLAS	
1.2. Rostros y rastros del dolor: quiénes son las víctimas y qué les pasó	Los costos del conflicto armado interno son muy altos y los daños que ocasiona son inmensurables. Este eje se nutre del principio de "la escucha" adoptado por la CEV, que busca "transformar las cifras en rostros". Se materializa a través de la colección VTC (Voces para Transformar a Colombia), entendida como el archivo vivo que provee las historias, testimonios y huellas materiales de esta tragedia.
1.3. No a todos por igual: afectaciones y daños	El conflicto armado interno nos afecta a todos, pero no a todos por igual. Este análisis se fundamenta directamente en los hallazgos de los volúmenes de la CEV sobre impactos diferenciales, detallando las afectaciones específicas basadas en el género, la pertenencia étnica, el ciclo vital (con especial énfasis en niños, niñas y adolescentes) y la población en el exilio.
TEMA 2. RESPIRAR VERDAD	
2.1. Aquello que irrumpe: responsables, actores, dinámicas...	El conflicto armado en Colombia es cambiante, fragmentado y degradado. Este eje adopta el concepto clave de la CEV del "entramado de responsabilidades", que explica la articulación de actores legales (agentes del Estado), ilegales (guerrillas, paramilitares) y terceros civiles (empresas, sectores políticos y sociales) en la guerra.
2.2. Constelar la horrible noche: orígenes, causas y factores de persistencia...	Los orígenes del conflicto armado deben ser comprendidos como una constelación de puntos de inflexión. Este análisis adopta los hallazgos explicativos de la CEV sobre los factores de persistencia del conflicto (como el problema de la tierra, la impunidad, el modelo de desarrollo y el narcotráfico), que explican su larga duración y degradación.

MNM-LN-001 V2

TEMA 3. RESISTENCIAS, RESILIENCIAS, PERVIVENCIAS, RE-EXISTENCIAS...	
3.1. La vida a pesar de todo: de víctimas a resistentes...	El conflicto armado se cuenta desde los intentos de deshumanización, pero allí donde se ejerce la violencia, emergen también la dignificación y la resistencia. Siguiendo el enfoque del legado de la CEV, este eje enmarca a las víctimas no solo desde el dolor, sino como "agentes de transformación social".
3.2. Ante la violencia y el olvido: luchas por la memoria y la paz	Frente a las narrativas oficiales, las organizaciones sociales han construido contrarrelatos y memorias vivas. La colección VTC (Voces para Transformar a Colombia) es la materialización de este proceso, constituyendo un archivo construido <i>desde</i> las organizaciones que disputa la verdad hegemónica y visibiliza el olvido.
TEMA 4. NATURALEZA COMO SUJETO DE DOLOR	
4.1. Curar puentes quebrados: territorios sagrados y ecosistemas como víctimas.	El entramado de los ecosistemas ha sufrido serias interrupciones. Adoptando la innovación conceptual del legado de la CEV, se reconoce al territorio y la naturaleza como "sujetos de dolor" y testigos de la guerra, un enfoque derivado de la escucha profunda a los pueblos étnicos.
4.2. Coexistencias: la naturaleza como sujeto de memoria.	El conflicto armado está atravesado por un conflicto entre diferentes percepciones sobre el valor de la tierra. Los ríos, selvas y montañas guardan las huellas del horror, pero también de la vida. Los testimonios de la colección VTC aportan la dimensión vivida de esta relación, conectando el despojo territorial con la afectación a la naturaleza como ser vivo.
TEMA 5. EN CLAVE DE FUTURO: PAZ VIVA Y JUSTICIA TRANSICIONAL	
5.1. Desde lo público: justicia transicional y restaurativa	La instauración de la justicia transicional ha sido un efecto directo de las luchas sociales. Las "Recomendaciones para la No Repetición" de la CEV se asumen como la hoja de ruta fundamental que interpela al Estado y a la sociedad, entendiendo la paz como una apuesta permanente.
5.2. Habitar la memoria: presente crepuscular	Habitar la memoria viva en el presente nos permite pensar el pasado en clave de futuro. Este eje vincula el "archivo vivo" (VTC) con el mandato ético derivado de las Recomendaciones de la CEV, proponiendo un diálogo intergeneracional para la transformación social y la no repetición.

TEMA 6. VIOLENCIAS ESTRUCTURALES	
6.1. Racismo, discriminación y exclusión social.	El racismo y la exclusión social son violencias estructurales históricas. El legado de la CEV, en particular su Volumen Étnico, los identifica como factores de persistencia que han justificado la exclusión, invisibilizado saberes y facilitado el despojo territorial. Las luchas contra esta violencia son un eje central de las memorias vivas y los contrarrelatos de los pueblos étnicos recogidos en la colección VTC.
6.2. El problema de la tierra: Despojo y desarraigo.	El conflicto armado se ha fundamentado en la lucha por la tierra. El Informe Final de la CEV subraya que el problema agrario no resuelto, el despojo y el desarraigo son causas históricas y factores de persistencia claves del conflicto, usados como estrategia de acumulación. La desterritorialización de comunidades campesinas, afrodescendientes e indígenas, producto de la violencia, el despojo y el desarraigo, implicó la ruptura de sus vínculos sociales, culturales y económicos con los territorios de origen, afectando sus formas de vida, su organización colectiva y su relación con la tierra. La colección VTC documenta extensamente las resistencias campesinas y su lucha por la defensa y permanencia en el territorio.
6.3. Modelo de Producción y relaciones sociales de producción: Explotación.	El modelo de desarrollo y las relaciones sociales basadas en la explotación han sido un factor de persistencia. El análisis explicativo de la CEV devela cómo la violencia armada sirvió para imponer intereses económicos, precarizar el trabajo y facilitar la acumulación, señalando la responsabilidad de terceros civiles. La colección VTC recoge las memorias de resistencia de sindicatos, organizaciones campesinas y comunidades frente a estos modelos.

Voces, rostros y huellas: quiénes son las víctimas y resistentes individuales y colectivas del conflicto armado interno y qué daños han sufrido.

En el devenir del conflicto armado interno colombiano, los ecosistemas y medios de vida como las montañas, páramos, valles, desiertos, selvas, cuerpos de agua y las poblaciones, sociedades y comunidades que los habitan, mujeres, niñas, niños, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, defensores de derechos

humanos, indígenas, negros, afrodescendientes, palenqueros, raizales, población LGBTIQ+, personas con discapacidad, comunidad Rrom, han sufrido innumerables violaciones a los Derechos Humanos a razón o en consecuencia del conflicto armado o la violencia política.

Estas violencias, derivadas de condiciones estructurales de desigualdad, envenenaron las aguas, devastaron los territorios, profanaron los cuerpos. Reparar a aquellos que han visto por generaciones su existencia fracturada por las violencias sociopolíticas en el marco del conflicto armado, comienza por hacer visibles sus rostros, y reconocer y escuchar sus voces.

1.1 Una trama interrumpida: lo que rompe la guerra Como formas de apropiación de los cuerpos y los territorios, las violencias irrumpen en tramas existenciales situadas, de manera paulatina o abrupta, explícita o simbólica. En la experiencia de un conflicto armado, todos los rituales de la existencia son trastocados. El horror de lo inenarrable, lo que jamás encontrará palabras para ser contado, irrumpe en los ritmos de lo cotidiano y quiebra la experiencia continua del tiempo, el cuerpo y el territorio. La violencia separa lo que estaba unido y de manera sistemática, confusa y compleja se instaura, prolifera, coloniza, circula, se arraiga en el cuerpo social, se prolonga por generaciones; profundiza los efectos de violencias anteriores y sistémicas en los tejidos sociales, las trayectorias de vida de las personas y el entramado de relaciones entre modos de existencia más que humanos.

1.2. Rostros y rastros del dolor: ¿quiénes son las víctimas del conflicto armado colombiano y qué les pasó? Toda forma de violencia deja marcas. Algunas son visibles en los cuerpos, otras en las relaciones intrapsíquicas, interpersonales, familiares y sociales. Este eje se nutre del principio de "la escucha" adoptado por la CEV, que busca "transformar las cifras en rostros". Se materializa a través de la colección VTC (Voces para Transformar a Colombia), entendida como el archivo vivo que provee las historias, testimonios y huellas materiales de esta tragedia. Para comprender lo que nos pasó como sociedad y desear desde lo más profundo que no se repita, es necesario acercarse a las experiencias de dolor de las más de nueve millones de víctimas. Así mismo, las memorias del conflicto deben circular y ser contadas de manera polifónica, dando prioridad a las travesías, los significados endógenos y las voces de quienes han sufrido daños directos e indirectos.

1.3. No a todos por igual: afectaciones y daños en clave diferencial e interseccional

Las afectaciones del conflicto armado interno son inconmensurables. El conflicto armado interno y las múltiples violencias que lo constituyen y atraviesan nos afectan a todos, pero no a todos por igual. Este análisis se fundamenta directamente en los hallazgos de los volúmenes de la CEV sobre impactos diferenciales, detallando las afectaciones específicas basadas en el género, la pertenencia étnica, el ciclo vital (con especial énfasis en niños, niñas y adolescentes) y la población en el exilio. A pesar de alcanzar todos los campos del mundo social, la violencia se ha desatado principalmente en áreas rurales y periféricas, afectando de manera desproporcionada y por generaciones a las comunidades indígenas, negras, palenqueras, raizales y Rrom, al campesinado, a militantes políticos de izquierda, líderes y lideresas sociales, sindicalistas, defensores de derechos humanos, niños, niñas, mujeres, adultos mayores y población LGBTIQ+. El nivel de afectación es proporcional a las condiciones étnicas, de clase, de género, pertenencia étnica, edad y tiene impactos intergeneracionales diversos.

Respirar verdad: responsables, actores, dinámicas, orígenes, causas, transformaciones y factores de persistencia del conflicto armado interno.

El conflicto armado interno colombiano, como el fenómeno contemporáneo que hoy tratamos de entender, contener y transformar, se inscribe en una trama histórica de violencias de diversa temporalidad que conviven y se relacionan entre sí; es imposible leerlo y comprenderlo de manera aislada, por fuera de esta trama. Las violencias étnicas, de clase, de género, contra la naturaleza, los adultos mayores y las infancias, son violencias interseccionales estructurales y de larga duración enraizadas en procesos locales, regionales y globales, que se actualizan y expresan a través de dinámicas culturales y biográficas. Los repertorios del horror que componen las diferentes fases del conflicto armado interno entre los siglos XX y XXI son formas históricamente situadas de entrelazamiento de estas violencias.

El conflicto armado interno colombiano ha sido cambiante, fragmentado, regionalmente diverso y profundamente degradado. Pese a la dificultad para aprehenderlo, no es azaroso ni irracional; sus dinámicas son intencionadas y responden a intereses y estructuras económicas, militares, religiosas, culturales, políticas, e institucionales.

Figuran, entre sus factores estructurantes, aspectos vinculados con las violencias étnicas, de género, pertenencia étnica y clase, la propiedad y el uso de la tierra, la inequidad, la precariedad de la democracia, la presencia fragmentada del Estado y su complicidad en las graves violaciones a los derechos humanos, y el pacto entre sectores políticos y grupos armados, aunque con limitaciones derivadas de la arquitectura institucional del Estado, la responsabilidad de terceros privados en conflicto es determinante aunque su esclarecimiento es limitado. En tal sentido, esclarecer lo sucedido y develar las dinámicas, modalidades, repertorios y engranajes de la violencia sociopolítica, identificar y nombrar a los responsables y comprender los orígenes, las causas, las transformaciones, y los factores de persistencia, son acciones esenciales para la construcción de la paz.

Conocer la verdad de lo que pasó repara a las víctimas y a la sociedad en general, y alumbró el camino hacia un pacto social donde la empatía, la solidaridad, la escucha y el diálogo, primen sobre las acciones violentas.

2.1. Aquello que irrumpe: responsables, actores, dinámicas, nos presenta los aspectos incontrovertibles del conflicto armado en términos de responsables, actores, hechos, magnitud, hitos y transformaciones. Este eje adopta el concepto clave de la CEV del "entramado de responsabilidades", que explica la articulación de actores legales (agentes del Estado), ilegales (guerrillas, paramilitares) y terceros civiles (empresas, sectores políticos y sociales) en la guerra. Los repertorios de violencia se han desplegado con la cooperación activa de múltiples actores que han buscado beneficios propios, incluyendo al mismo Estado y al sector empresarial. A esto se suma la pasividad y permeabilidad de la sociedad colombiana ante la violencia. El conflicto armado interno se explica a través de las complicidades intrincadas entre actores, la precariedad institucional y la impunidad histórica de la justicia colombiana.

2.2. Constelar la horrible noche: orígenes, causas y factores de persistencia Existen diferentes líneas interpretativas e históricas sobre los orígenes y causas de la violencia, que evidencian que la memoria histórica es un campo en disputa. Este análisis adopta los hallazgos explicativos de la CEV sobre los factores de persistencia del conflicto (como el problema de la tierra, la impunidad, el modelo de desarrollo y el narcotráfico), que explican su larga duración y degradación. "Constelar

la horrible noche” es una invitación a que las personas que visitan el Museo asuman la responsabilidad de construir lecturas propias y de poner en tensión diversas versiones, sin permitir la apología a lo ilegal ni eludir o matizar responsabilidades de los hechos incontrovertibles.

Resistencia, resiliencias, pervivencias, re-existencias: cuáles han sido los procesos de resistencia, resiliencia y construcción de paz, de las víctimas del conflicto armado interno y de la sociedad civil ante la violencia y el olvido.

La historia y trayectoria de las iniciativas y movimientos por la memoria, la transformación social, la paz y la expresión democrática, tienen una larga historia en Colombia. Para conocer, comprender y humanizar el conflicto armado interno es imperativo narrarlo también desde los procesos de resistencia, resiliencia y construcción de paz de la población civil contra la violencia y el olvido, lo que incluye las formas de imaginar y trabajar por un presente y futuro distintos.

Así mismo, es fundamental visibilizar el repertorio de acciones emprendidas por personas y comunidades para sobrevivir y enfrentar la degradación de sus condiciones de vida como efecto de las violencias, así como las manifestaciones de dignidad y solidaridad, los esfuerzos individuales y colectivos de las víctimas y de otros sectores de la sociedad para hacer valer su derecho a la verdad, a la justicia y a la reparación, para conservar y defender su cultura, afirmar sus identidades, construir opciones de vida, de convivencia y de paz, restituir el derecho a la tierra y a la configuración social y política de sus territorios. La memoria histórica del conflicto armado interno en Colombia debe construirse también desde los esfuerzos persistentes de miles de personas ciudadanas, de movimientos sociales, comunidades, partidos políticos y administraciones, ante la incapacidad del Estado para proteger la vida en los territorios afectados por la violencia y su complicidad, en el desarrollo de la misma.

3.1. La vida a pesar de todo La historia de vida de las víctimas del conflicto armado y sus familiares no se reduce a los hechos victimizantes. Aunque las violencias determinan un antes y un después, quienes las han sufrido pueden no sentirse víctimas o llegar a dejar de sentirse víctimas. En la elaboración de los traumas de guerra y en la resignificación de sus historias, las personas pueden encontrar otras formas de nombrarse. Es por ello que hablamos de resistencias, resiliencias, pervivencias, re-existencias. Siguiendo el enfoque del legado de la CEV, este eje enmarca a las víctimas no solo desde el dolor, sino como "agentes de transformación social". Reparar también quiere decir visibilizar y reconocer estos procesos individuales y colectivos que hablan de la fuerza espiritual y política de quienes habiendo sufrido pérdidas irreparables, se tornan agentes plenos de la transformación y de las luchas por la dignificación y el cuidado de la vida.

3.2. Ante la violencia y el olvido luchas históricas por la memoria y la paz Este subtema se enfoca en la historia de las resistencias comunitarias ante las violencias, así como en los movimientos y las luchas sociales que reivindican el derecho a la tierra, la democracia y la libre expresión del pensamiento divergente, apelando a la memoria como recurso fundamental. Frente a las narrativas oficiales, las organizaciones sociales han construido contrarrelatos y memorias vivas. La colección VTC (Voces para Transformar a Colombia) es la materialización de este proceso, constituyendo un archivo construido desde las organizaciones que disputa la verdad hegemónica y visibiliza el olvido, dando cuenta de la respuesta social a la negligencia institucional y la complicidad del Estado.

3.3. Contrarrelatos la memoria es polifónica Los contrarrelatos son narrativas que interpelan las formas institucionales de construcción de memorias que buscan establecer sentidos hegemónicos acerca de cómo se debe recordar (o no) lo acontecido. Nos hablan de la coexistencia de una multiplicidad de sistemas de imaginación histórica y geográfica que definen visiones y apuestas políticas y existenciales, y de la memoria como un campo en disputa. Este subtema explora y da lugar a esta diversidad dentro de las experiencias del Museo, sin perder de vista su lugar como una institución derivada del deber de Memoria de Estado, en el marco de la justicia transicional. A pesar de que por ley está obligado a no producir una memoria oficial, su naturaleza institucional es determinante de ciertos posicionamientos.

Naturaleza como sujeto de dolor

En el fondo de las violencias estructurales que explican la persistencia del conflicto armado hay una premisa ontológica antropocéntrica que define a la naturaleza como cantera de recursos al servicio de la civilización. Esta premisa ha producido relaciones sistémicas de depredación que violentan equilibrios reticulares afectando todos los modos de existencia.

El entramado que conforma los ecosistemas en territorios colombianos y hace posible la continuidad y la integridad de la vida, ha sufrido serias interrupciones en el marco del conflicto armado interno y las violencias de larga duración. En el contexto global del cambio climático, esto ha derivado en discusiones jurídicas y acciones legislativas para el reconocimiento de la naturaleza como sujeto de derecho.

¿Es posible dar un paso más allá de la dicotomía naturaleza/cultura y pensar la naturaleza como sujeto de dolor? Construir un camino de paz pasa por reconocer que existen otras formas de percibir y relacionarse con la tierra y los territorios, que superan la mirada antropocéntrica, y habilitan canales de comunicación con ellas.

4.1. Reparar mundos: recomponiendo lugares cotidianos y sagrados Si en la visión del sistema mundo colonial, la naturaleza es lo salvaje que debe ser dominado, otras formas de estar en el mundo (indígenas, negras, palenqueras y raizales) la comprenden como bio-red que contiene las relaciones entre lo visible y lo invisible. Adoptando la innovación conceptual del legado de la CEV, se reconoce al territorio y la naturaleza como "sujetos de dolor" y testigos de la guerra, un enfoque derivado de la escucha profunda a los pueblos étnicos. Pensar la naturaleza como sujeto de dolor rasga el punto ciego de este embate ontológico. Reconocer estas diferencias y dar visibilidad a cosmovisiones históricamente violentadas que comprenden naturaleza y territorio como organismos vivos, dotados de inteligencia, agencia y espíritu, es activar canales inéditos de comunicación entre ontologías, para la construcción de la paz.

4.2. Coexistencias: la red de la vida El conflicto armado está atravesado por un conflicto entre diferentes percepciones sobre el valor, el significado y el uso de la tierra, la naturaleza y el territorio. Los ríos, selvas y montañas guardan las huellas del horror, pero también de la vida. Los testimonios de la colección VTC aportan la dimensión vivida de esta

relación, conectando el despojo territorial con la afectación a la naturaleza como ser vivo. El camino hacia la paz implica construir otros pactos con la retícula de la vida que reconozcan la dignidad ontológica de todos los seres y el entramado de su coexistencia.

4.3. La naturaleza resiste: agencias de la vida, se reconoce que la naturaleza no es un actor pasivo que solo recibe el daño; es un organismo vivo, una bio-red dotada de una inmensa capacidad de regeneración y resiliencia. Este subtema se enfoca en la contraparte del dolor: la agencia de la vida que se manifiesta en la capacidad de la naturaleza para resistir, adaptarse y reconstruirse en medio de la guerra. Esta es la selva que reclama un campamento abandonado, el río que lentamente purifica sus aguas corriente abajo, las semillas que brotan en la tierra arrasada por el despojo. La naturaleza, en su inteligencia reticular, no cesa en su empeño por la vida, demostrando una forma de "re-existencia" que es, en sí misma, una forma de memoria y un mandato ético.

Esta agencia de la vida no opera en soledad. Se entrelaza profundamente con la agencia humana. En todo el territorio nacional, existen personas, comunidades y organizaciones que trabajan activamente para proteger la vida y los ecosistemas, estableciendo una alianza fundamental para la pervivencia. Los guardias indígenas que protegen sus territorios ancestrales, las comunidades campesinas que custodian semillas nativas, los pescadores que defienden las ciénagas y los defensores ambientales urbanos y rurales no son solo "protectores" de un recurso externo; son aliados que dialogan, escuchan y actúan con estas agencias de la vida. Sus luchas, ampliamente documentadas en el legado de la CEV y en los testimonios de la colección VTC, demuestran que la defensa del territorio es, inseparablemente, la defensa de la cultura, de la autonomía y de la vida misma.

Paces vivas y justicia transicional

La paz, más que una conquista, es un proceso que se da entre lo común, lo que se gestiona entre todos, y lo público, lo que es para todos; un camino que exige transformar los factores que estructuran y hacen persistir el conflicto armado interno, así como las formas de gestionar los espacios de la existencia compartida.

Además de voluntad y de acciones conscientes, la paz requiere transformar los contenidos inconscientes que median la experiencia social, enraizados en violencias estructurales; requiere procesar el trauma transgeneracional para sanar el cuerpo colectivo. Si bien las instituciones que apoyan y producen marcos jurídicos para la transición son gestoras de garantías, es en la base donde proliferan y se fortalecen las semillas de otros futuros posibles.

La paz debe ser garantizada desde lo institucional y pactada desde lo social, donde históricamente se han dado las luchas por la transformación y los acuerdos nacionales para la convivencia y el desarme, tantas veces traicionados. Para ser sostenible, debe ser una experiencia viva que se encarna, se ejercita y se actualiza permanentemente en el campo cotidiano de las relaciones, y que no es sinónimo de ausencia de conflicto, sino expresión de un profundo respeto por la vida, la dignidad y la diferencia.

5.1. Desde lo público justicia transicional y restaurativa para la paz, en el marco de la búsqueda de alternativas para la resolución de los conflictos armados, la justicia transicional y restaurativa ofrece mecanismos para la transición hacia una sociedad capaz de gestionar los conflictos sin mediación de la violencia. Estos marcos deben proveer herramientas para reparar a las víctimas, esclarecer la verdad, producir garantías de no repetición y gestionar la búsqueda de desaparecidos. La instauración de estas instituciones en Colombia ha sido un efecto directo de las luchas sociales que obligan al Estado al deber de memoria. Las "Recomendaciones para la No Repetición" de la CEV se asumen como la hoja de ruta fundamental que interpela al Estado y a la sociedad, entendiendo la paz como una apuesta permanente, materializada en el Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición.

5.2. Desde la base soñar lo común, además de romper tramas existenciales, el conflicto armado fracturó la capacidad de soñar y gestionar lo común, comprometiendo la confianza. Regenerar lo que la violencia ha envenenado implica transformar las relaciones de cuidado de la vida, en una apuesta ética por la cooperación y la capacidad de situarse cognitiva y emocionalmente frente a la injusticia y la historia. Desde la sociedad civil, las organizaciones sociales, las comunidades de víctimas y los territorios, hay experiencias de dolor que enraízan en el presente y

miran al futuro, haciendo proliferar nuevas informaciones al interior del tejido social. Estas experiencias deben ser visibilizadas, reconocidas y celebradas como signos de los mundos que en medio del horror que aún no termina, vienen naciendo.

5.3. Habitar la memoria presente crepuscular, el sol nos alumbra pero no lo vemos. Esta característica es propia de todas las transiciones políticas y sociales que comprenden el límite de unas formas de producción de sentido y el nacimiento de otras. Habitar la memoria es encarnar el presente en diálogo y tensión con el pasado, reconociendo límites y posibilidades. Este eje vincula el "archivo vivo" (VTC) con el mandato ético derivado de las Recomendaciones de la CEV, proponiendo un diálogo intergeneracional para la transformación social y la no repetición, creando nuevas formas de nombrar para construir futuros.

Violencias Estructurales:Cuál es el carácter sistemático de las violencias que han aportado a la consolidación de la sociedad en Colombia.

El conflicto armado interno no puede ser comprendido únicamente a través de sus actores armados o sus hitos bélicos; se inscribe y se nutre de una trama histórica de violencias de larga duración que han consolidado la sociedad colombiana. Estas violencias estructurales, anteriores al conflicto y perpetuadas por él, constituyen el cimiento sobre el cual se ha edificado la inequidad y el andamiaje que ha facilitado la degradación de la guerra. Son violencias normalizadas, a menudo invisibles en el relato cotidiano, pero que operan de manera sistemática para organizar las relaciones sociales, el acceso a los recursos y la distribución del poder. Configuran un orden social basado en la exclusión, la jerarquización de las vidas y la depredación del territorio. El Informe Final de la Comisión de la Verdad (CEV) es enfático al señalar que, sin la comprensión de estos factores estructurales—la exclusión racial, la concentración de la tierra y un modelo de desarrollo basado en la explotación—, el conflicto armado resulta incomprensible y su no repetición, imposible. Estas violencias son el contexto sobre el cual ha operado la guerra, y el Museo asume el deber de develar su carácter sistemático para entender por qué el conflicto se arraigó con tanta fuerza en ciertos cuerpos y territorios, y no en otros.

6.1. Racismo, discriminación y exclusión social. El racismo y la exclusión social son violencias estructurales que han operado históricamente en Colombia como tecnologías de poder y justificación para la violencia sociopolítica. Esta violencia de larga duración ha construido una jerarquía de la ciudadanía, negando la dignidad, la pertenencia y los derechos de pueblos indígenas, negros, afrodescendientes, palenqueros, raizales y Rrom. El legado de la CEV, de manera particular a través de su Volumen Étnico, identifica este racismo estructural como un factor de persistencia clave del conflicto armado. Las memorias vivas y los contrarrelatos recogidos en la colección VTC (Voces para Transformar a Colombia) son fundamentales para fracturar este silencio, pues documentan no solo el impacto desproporcionado de la guerra sobre los cuerpos racializados, sino, sobre todo, las estrategias centenarias de resistencia, pervivencia y defensa de la vida y la autonomía de los pueblos étnicos.

6.2. El problema de la tierra: Despojo y desarraigo. El conflicto armado en Colombia se ha fundamentado, en gran medida, en la lucha por la tierra. El despojo y el desarraigo no son daños colaterales de la guerra, sino estrategias centrales y deliberadas empleadas por todos los actores armados para la acumulación de capital, el control territorial y la reconfiguración violenta de la sociedad rural y la determinación de la presencia estatal. El Informe Final de la CEV subraya de manera contundente que el problema agrario no resuelto, la concentración extrema de la propiedad y la precaria titulación son causas históricas y factores de persistencia determinantes del conflicto.

La violencia ha sido la herramienta para "limpiar" territorios, expulsar al campesinado y consolidar latifundios o megaproyectos. El desarraigo fractura así la relación material, cultural y espiritual con el territorio; no solo se quita la tierra como medio de producción, sino como espacio de vida, memoria e identidad. Se rompe el tejido comunitario y se condena a millones de personas al éxodo forzado. Frente a esta violencia estructural, la colección VTC documenta extensamente la dignidad y la tenacidad de las resistencias campesinas, sus luchas por la reforma agraria, la defensa de las Zonas de Reserva Campesina, los Territorios Campesinos Agroalimentarios y las otras territorialidades campesinas y los esfuerzos por la permanencia y el retorno, evidenciando que la defensa de la tierra es, en esencia, una defensa de la vida misma.

MNM-LN-001 V2

6.3 Modelo de Producción y relaciones sociales de producción: Explotación. El modelo de desarrollo hegemónico y las relaciones sociales de producción basadas en la explotación de la fuerza de trabajo y la naturaleza, han sido un factor de persistencia crucial del conflicto. La guerra no ha sido un obstáculo para ciertos modelos de acumulación; por el contrario, a menudo ha sido su condición de posibilidad. El análisis explicativo de la CEV devela cómo la violencia armada sirvió en múltiples territorios para imponer intereses económicos, precarizar el trabajo, destruir organizaciones sindicales y facilitar la entrada de economías extractivas o agroindustriales.

La explotación, como violencia estructural, subordina la vida al beneficio, tratando a los trabajadores y a los ecosistemas como recursos descartables. En este contexto, la colección VTC recoge las memorias de resistencia de sindicatos, organizaciones campesinas, comunidades de pescadores y trabajadores que se opusieron a este modelo depredador, estas memorias deben ser ampliadas. Sus luchas por derechos laborales, justicia económica y soberanía alimentaria son también luchas por la paz, pues evidencian que no habrá no repetición sin transformar las estructuras de explotación que subordinan la dignidad humana al capital.

Guion museológico²⁰

La travesía por el Umbral que propone el Museo de la Memoria de Colombia puede ser comprendida a través de la figura del cuerpo-territorio. El Museo se concibe como una especie de “territorio de existencia” (Casabella, 2025, p. 13) donde las memorias están vivas y resignifican procesos que defienden la vida en medio de las violencias. Los territorios existenciales, siguiendo con Casabella (2025), “reúnen una comunidad de interés a su alrededor. La interacción se convierte en preocupación colectiva, en inter-dependencia”.

Esta concepción del Museo como un territorio vivo implica que no se puede ingresar a él de cualquier manera, como advertía el mamo arhuaco Menjabim,

²⁰ Este apartado, que profundiza la categoría conceptual de cuerpo-territorio, diálogo y profundiza elementos del Umbral de Memoria. Por lo que pueden replicarse elementos del apartado No. 3 de este documento, en clave de profundización o complemento.

quien ha acompañado el proceso. Por eso, desde el inicio, las trayectorias deben ser atravesadas física y conscientemente, tanto por sujetos como por colectivos. Frases visibles en paredes y pisos, apenas se cruza la puerta de entrada, nos ayudan a preparar el cuerpo y el espíritu para este recorrido, recordándonos que:

Las luciérnagas siguen aún brillando.

Y que:

Este Museo no pretende reificar el dolor, ni musealizar las resistencias. Quiere propiciar encuentros y conversaciones permanentes.

Esta introducción nos sitúa en la naturaleza política y estética del Museo. La categoría de cuerpo-territorio, propuesta por movimientos feministas decoloniales, evidencia cómo los cuerpos y los territorios son campos en disputa. Un museo de la Memoria también lo es; no es ajeno a contradicciones, tensiones ni a críticas sobre los modos de la representación. El Museo como Umbral es una apuesta que reconoce la memoria como un campo en disputa, donde lo oculto u olvidado se pone al descubierto a través de las voces de quienes han sido afectados por la violencia para alumbrar la verdad. Es un lugar donde el pasado se activa desde el presente, en clave de porvenir.

Como todo cuerpo-territorio, el Museo amerita cuidados y mediaciones para que su pluralidad no se opaque y para que sus diversas interconexiones sean reconocidas. Es un cuerpo-territorio que, en su dimensión física, evidenciará las heridas, huellas y tensiones del conflicto armado, pero también las estrategias colectivas e individuales de resistencia y re-existencia. El Museo, a su vez, muestra sus propios límites de poder abarcarlo todo; es una voz dentro de las tantas que cohabitan en su interior y, en ese sentido, permite conversaciones honestas sobre los modos de narrarse.

La travesía es parte central para conocer este cuerpo-territorio donde anidan los umbrales de memoria. Se entiende como movimientos internos y externos: ir, venir, caminar, detenerse, callar, hablar, escuchar, tramitar. La cercanía y la distancia movilizan la percepción. El tránsito entre los umbrales puede ser o no predeterminado, en espiral, ascendente o descendente. A medida que nos movemos, los espacios se revelan según nuestra posición. Los corredores que atraviesan el edificio son, algunos, conexiones entre las salas; otros, espacios de silencio y contención; y otros, líneas de fuga que nos permiten respirar y

mirar afuera para volver adentro. Todos dan continuidad a las experiencias y, al mismo tiempo, permiten integrarlas.

Finalmente, este cuerpo-territorio está situado en la capital del país, pero es un espacio relacional: es un nodo de las redes de Lugares de Memoria. Desde esta perspectiva, no se ve a Bogotá como el centro del poder hegemónico, sino como un territorio de idas y llegadas, de refugios involuntarios, de promesas rotas y posibilidades; una ciudad que condensa los efectos del desplazamiento, de rupturas culturales y ecológicas, pero también de nuevas composiciones de resonancia para voces silenciadas. La mirada del MMC rechaza la distinción colonial entre centro y periferia y, por el contrario, quiere evidenciar las complementariedades y contradicciones en una compleja red de significados que se activan por subjetividades diversas. El Museo se entrelaza con los diversos Lugares de Memoria, escucha, dialoga y crea en conjunto una suerte de telaraña de sentidos y prácticas en torno a la memoria.

Travesías y Escucha para la Transformación

El Punto de Partida: La Herida Social, el conflicto armado interno colombiano se ha desplegado por más de siete décadas como una compleja trama de fuerzas, poderes e intereses, en la que la población civil ha sido la principal víctima. Casi diez millones de personas han sufrido graves violaciones a sus derechos, lo cual ha significado que en cada fibra del territorio nacional encontremos marcas de sufrimiento.

La memoria de estos hechos tendría que ser una manifestación de nuestra conciencia colectiva; un reconocimiento que entrañe el clamor social por la justicia y la no repetición. No depende solamente de las acciones de las organizaciones de víctimas ni de los procesos institucionales, sino que nos convoca como conjunto de la sociedad.

La Travesía como Afirmación Vital, la idea de Travesía en el Museo de la Memoria de Colombia remite a los movimientos de los cuerpos individuales, colectivos y territoriales en dirección a una afirmación vital. Honra la fuerza colectiva que transforma el dolor en apuestas existenciales profundamente enraizadas en el ahora, a través de las que la vida construye memoria con sus luces y sombras.

Esta travesía evoca la dimensión de lo concreto relacionada con la contundencia de las prácticas de resistencia, transformación y sanación de comunidades ancestrales, víctimas u organizaciones de víctimas, resistentes, firmantes de paz y sociedad civil. Al mismo tiempo, significa reconocer la naturaleza paradójica, conflictiva e inconclusa de la memoria como un campo social que permite atravesar el dolor, aferrándose al símbolo comunitario del fogón, a la búsqueda, al movimiento y al encuentro.

Son travesías entendidas como campos colectivos de la acción en pro de la defensa de las identidades territoriales, étnicas y de género; en favor de los liderazgos sociales y medioambientales, la reconstrucción de lazos comunitarios y el derecho a la verdad.

La Escucha como Método de la Travesía, la travesía nos sitúa dentro de un tejido vivo que se manifiesta en una polifonía/cacofonía sensible. Su método fundamental es la escucha atenta, que implica situarse ante el dolor colectivo y disponerse a interactuar con experiencias y memorias próximas y distantes; es trasladarse de lo individual a lo colectivo para ampliar o transformar la perspectiva.

La escucha es una disposición y un aprendizaje que produce experiencias y garantiza un espacio seguro para conversaciones difíciles; implica poner en suspensión lo que creemos que sabemos sobre quiénes somos y quiénes son los otros. Es, en sí misma, una experiencia: un campo corporal, sensorial y afectivo al que se entra de una forma y se sale de otra. A partir de ella, y en tiempo presente, la memoria se actualiza, actualizando las posibilidades de futuro.

Ante lo incómodo, lo doloroso o lo insoportable, elegir escuchar nos posibilita estar presentes desde la emoción. Nos invita a conectar con la empatía, para que aquello que está paralizado en el cuerpo social se abra camino y circule. Nos dispone a resonar afectivamente, entendiendo que el conflicto armado interno nos pasó a todos, pero no a todos por igual.

El Museo como Experiencia Expandida, dentro del Museo, la Travesía se vive como una experiencia expandida que trasciende las paredes del edificio en Bogotá, siendo unidad con el eje de Memoria de la ciudad y los Lugares de Memoria de todo el país. En este espacio somos convocados a reconocer lo que otros han construido a partir de lo destruido, a palpar la materialidad de sus luchas e imaginar lo que podemos reconstruir entre todas y todos.

Dichas acciones nos acercan a un espacio de existencia compartida en el que convergen nuestras historias, gritos y silencios. En este espacio colectivo, las resistencias, pervivencias y reexistencias surgen de memorias situadas, concretas y únicas que se tornan en movimientos de invención, reconfigurados por la unión de muchas manos.

El Destino: Habitar el Presente Liminal, decorrer, narrar y atravesar narrativas sensibles sobre las violencias nos permite percibir las formas en que lo distante y lo ajeno también hacen parte de nuestro relato vital. El Museo apuesta por construir experiencias en las que coexista la diferencia y el reconocimiento de la dignidad esencial del otro, potenciando narrativas en las que todas las voces tienen lugar.

Este proceso social configura un movimiento continuo que conlleva visitar historias y dotarlas de nuevos sentidos. Implica habitar y atravesar el presente liminal: una zona en la que cabe la posibilidad de dejar de ser lo que se era, para transformarse, y reconocer el lugar que hemos ocupado en el entramado social e histórico de las violencias. Se trata de dejarnos afectar por la fuerza de la memoria que se ancla en el presente y pone al pasado adelante para que sea brújula de futuro.

Núcleos conceptuales y preguntas claves de cada sala: Pensar la dimensión física

Como se presentará más adelante, el Museo de Memoria de Colombia tiene un total de cinco salas: orígenes, territorios, resistencias, muchas voces una conversación y nuestra américa nuestra memoria. Adicionalmente, se contempla el funcionamiento de salas de experiencia y laboratorio permanente para la vinculación de públicos, contenidos y espacios colectivos de reflexión como la sala Fogón del Ubuntu y los demás espacios funcionales del espacio físico del Museo.

Sala de Orígenes: Constelaciones de Memorias que nos Abren Caminos

Esta sala enmarca el conflicto armado no como un evento aislado, sino como la continuación de violencias estructurales arraigadas en la historia de la nación. Su alcance es pertenencia étnica una genealogía de la violencia, conectando las "huellas coloniales" y las resistencias étnicas con la estigmatización y

violencia estatal contra las luchas obreras y campesinas. Al abordar los genocidios contra movimientos como el Gaitanista y los inicios de las insurgencias y el paramilitarismo, la sala postula que la violencia sistemática ha sido un elemento fundador en la configuración política de Colombia durante más de 75 años.

- **Eje 1: Voces, rostros y huellas**
 - **Tema:** Quiénes son las víctimas y resistentes del conflicto armado interno y qué daños han sufrido.
 - Subtema 1.1: Una trama interrumpida: lo que conjura la guerra
 - Subtema 1.3: No a todos por igual: violencias estructurales en clave interseccional.
- **Eje 2: Respirar verdad**
 - **Tema:** Cuáles son las responsabilidades, actores, dinámicas, orígenes, causas, transformaciones y formas de persistencia del conflicto armado interno.
 - Subtema 2.1: Aquello que irrumpe: responsables, actores, dinámicas y afectaciones.
 - Subtema 2.2: Constelar la horrible noche: continuidades, rupturas y persistencia del conflicto armado interno colombiano.
- **Eje 3: Resistencias, resiliencias, pervivencias, re-existencias**
 - **Tema:** Cuáles han sido los procesos de resistencia, resiliencia y construcción de paz de las víctimas del conflicto armado interno y de la sociedad civil ante la violencia y el olvido.
 - Subtema 3.3: Contrarrelatos: la memoria es polifónica
- **Eje 4: Naturaleza como sujeto de dolor**
 - **Tema:** Qué significa pensar la naturaleza como sujeto de dolor, testigo del horror y agente ante las violencias de larga y corta duración.
 - Subtema 4.1: Reponer mundos. Reconstruyendo lugares cotidianos y sagrados[2]
- **Eje 6: Violencias Estructurales**
 - **Tema:**Cuál es el carácter sistemático de las violencias que han aportado a la consolidación de la sociedad en Colombia.
 - Subtema 6.1: Racismo, discriminación y exclusión social.
 - Subtema 6.2: El problema de la tierra: Despojo y desarraigo.
 - Subtema 6.3: Modelo de Producción y despojo de los medios de producción: Explotación.

Sala de Territorios

El alcance conceptual de esta sala es exponer la materialización de las causas estructurales del conflicto mediante la conceptualización de la dupla cuerpos y territorios heridos. No se limita a documentar el despojo, sino que analiza el desarraigo y el exilio como una estrategia deliberada para la reconfiguración violenta del territorio. Asimismo, expande la noción de violencia al incluir el centralismo y el olvido como mecanismos que perpetúan el conflicto en la "Colombia periférica", y define el horror y la estigmatización como herramientas para la destrucción del tejido social.

- **Eje 1: Voces, rostros y huellas**
 - **Tema:** Quiénes son las víctimas y resistentes...
 - Subtema 1.1: Una trama interrumpida: lo que conjura la guerra
- **Eje 2: Respirar verdad**
 - **Tema:** Cuáles son las responsabilidades, actores...
 - Subtema 2.1: Aquello que irrumpe: responsables, actores, dinámicas y afectaciones.
- **Eje 3: Resistencias, resiliencias, pervivencias, re-existencias**
 - **Tema:** Cuáles han sido los procesos de resistencia, resiliencia y construcción de paz...
 - Subtema 3.1: La vida a pesar de todo
- **Eje 4: Naturaleza como sujeto de dolor**
 - **Tema:** Qué significa pensar la naturaleza como sujeto de dolor...
 - Subtema 4.1: Reponer mundos. Reconstruyendo lugares cotidianos y sagrados[2]
 - Subtema 4.3: La naturaleza resiste: agencias de la vida.
- **Eje 5: En clave de futuro: Paces vivas y justicia transicional[3]**
 - **Tema:** Qué se necesita transformar para que la paz sea un camino posible.
 - Subtema 5.2: Desde la base: soñar lo común.
- **Eje 6: Violencias Estructurales**
 - **Tema:**Cuál es el carácter sistemático de las violencias...
 - Subtema 6.1: Racismo, discriminación y exclusión social.

Sala de Resistencias: Las luciérnagas

Esta sala redefine conceptualmente la "resistencia" más allá de la confrontación, enfocándola como una apuesta política en defensa de la democracia y la dignificación de la vida. Su alcance es visibilizar prácticas comunitarias (metaforizadas como "luciérnagas") que logran la transformación de lugares de dolor en espacios de esperanza. Conceptualmente, sitúa la vida humana en interdependencia con la naturaleza y subraya la dignificación de la diversidad como un acto de resistencia contra los intentos de borramiento de la guerra, vinculando las luchas por la verdad y la justicia con la reconciliación. Adicionalmente, es el espacio del Museo Virtual, como ventana a los lugares de memoria del país.

- **Eje 1: Voces, rostros y huellas**
 - **Tema:** Quiénes son las víctimas y resistentes...
 - Subtema 1.2: Rostros y rastros del dolor: quiénes son las víctimas y qué les pasó
- **Eje 2: Respirar verdad**
 - **Tema:** Cuáles son las responsabilidades, actores...
 - Subtema 2.2: Constelar la horrible noche: continuidades, rupturas y persistencia del conflicto armado interno colombiano.
- **Eje 3: Resistencias, resiliencias, pervivencias, re-existencias**
 - **Tema:** Cuáles han sido los procesos de resistencia, resiliencia y construcción de paz...
 - Subtema 3.1: La vida a pesar de todo
 - Subtema 3.2: Ante la violencia y el olvido: luchas por la memoria y la paz.
 - Subtema 3.3: Contrarrelatos: la memoria es polifónica
- **Eje 4: Naturaleza como sujeto de dolor**
 - **Tema:** Qué significa pensar la naturaleza como sujeto de dolor...
 - Subtema 4.2: Coexistencias: la red de la vida
 - Subtema 4.3: La naturaleza resiste: agencias de la vida.
- **Eje 5: En clave de futuro: Paces vivas y justicia transicional[3]**
 - **Tema:** Qué se necesita transformar para que la paz sea un camino posible.
 - Subtema 5.1: Desde lo público: justicia transicional y restaurativa
 - Subtema 5.2: Desde la base: soñar lo común.
 - Subtema 5.3: Habitar la memoria: presente crepuscular
- **Eje 6: Violencias Estructurales**
 - **Tema:** Cuál es el carácter sistemático de las violencias...
 - Subtema 6.3: Modelo de Producción y despojo de los medios de producción: Explotación.

Sala de Experiencia: Muchas Voces, una Conversación

El principal postulado conceptual de esta sala es el rechazo a una memoria única, afirmando en su lugar su naturaleza polifónica y en permanente disputa. El guion propone un tránsito conceptual desde la "cacofonía" (la incomprensión) hacia las "polifonías y silencios". Su propuesta central es la de "apalabrar la diferencia", elevando la palabra y la escucha a la categoría de legado. Este alcance se materializa explorando los archivos sonoros de las resistencias y los paisajes sonoros de la naturaleza, consolidando la idea de esta última como víctima y sujeto de derechos.

- **Eje 1: Voces, rostros y huellas**
 - **Tema:** Quiénes son las víctimas y resistentes...
 - Subtema 1.2: Rostros y rastros del dolor: quiénes son las víctimas y qué les pasó
 - Subtema 1.3: No a todos por igual: violencias estructurales en clave interseccional[1]
- **Eje 2: Respirar verdad**
 - **Tema:** Cuáles son las responsabilidades, actores...
 - Subtema 2.2: Constelar la horrible noche: continuidades, rupturas y persistencia del conflicto armado interno colombiano.
- **Eje 3: Resistencias, resiliencias, pervivencias, re-existencias**
 - **Tema:** Cuáles han sido los procesos de resistencia, resiliencia y construcción de paz...
 - Subtema 3.1: La vida a pesar de todo
 - Subtema 3.2: Ante la violencia y el olvido: luchas por la memoria y la paz.
 - Subtema 3.3: Contrarrelatos: la memoria es polifónica
- **Eje 4: Naturaleza como sujeto de dolor**
 - **Tema:** Qué significa pensar la naturaleza como sujeto de dolor...
 - Subtema 4.1: Reponer mundos. Reconstruyendo lugares cotidianos y sagrados[2]
 - Subtema 4.2: Coexistencias: la red de la vida
- **Eje 5: En clave de futuro: Pacés vivas y justicia transicional[3]**
 - **Tema:** Qué se necesita transformar para que la paz sea un camino posible.
 - Subtema 5.1: Desde lo público: justicia transicional y restaurativa
- **Eje 6: Violencias Estructurales**
 - **Tema:** Cuál es el carácter sistemático de las violencias...
 - Subtema 6.1: Racismo, discriminación y exclusión social.

Sala: Nuestra América, Nuestra Memoria

Esta sala funciona como un "umbral" conceptual que desborda el marco nacional para conectar el conflicto colombiano con una red continental de luchas. Utiliza la metáfora textil "ch'ixi" para abordar la complejidad histórica, reconociendo la existencia de un relato visible y un contrarrelato opaco. Su alcance es proponer múltiples rutas de sentido y un "árbol narrativo" que vincula las violencias estructurales locales con historias compartidas de dominación y defensa de la vida en el continente, desde Potosí hasta el Plan Cóndor.

- **Eje 1: Voces, rostros y huellas**
 - **Tema:** Quiénes son las víctimas y resistentes...
 - Subtema 1.1: Una trama interrumpida: lo que conjura la guerra
 - Subtema 1.2: Rostros y rastros del dolor: quiénes son las víctimas y qué les pasó
- **Eje 2: Respirar verdad**
 - **Tema:** Cuáles son las responsabilidades, actores...
 - Subtema 2.1: Aquello que irrumpe: responsables, actores, dinámicas y afectaciones.
 - Subtema 2.2: Constelar la horrible noche: continuidades, rupturas y persistencia del conflicto armado interno colombiano.
- **Eje 3: Resistencias, resiliencias, pervivencias, re-existencias**
 - **Tema:** Cuáles han sido los procesos de resistencia, resiliencia y construcción de paz...
 - Subtema 3.1: La vida a pesar de todo
 - Subtema 3.2: Ante la violencia y el olvido: luchas por la memoria y la paz.
- **Eje 4: Naturaleza como sujeto de dolor**
 - **Tema:** Qué significa pensar la naturaleza como sujeto de dolor...
 - Subtema 4.1: Reponer mundos. Reconstruyendo lugares cotidianos y sagrados[2]
 - Subtema 4.3: La naturaleza resiste: agencias de la vida.
- **Eje 5: En clave de futuro: Paces vivas y justicia transicional[3]**
 - **Tema:** Qué se necesita transformar para que la paz sea un camino posible.
 - Subtema 5.3: Habitar la memoria: presente crepuscular
 -

Fogón del Ubuntu:

Conceptualmente, este es un espacio experiencial que rompe con la museología tradicional al fundamentarse en la Afromuseología (como crítica a la visión eurocéntrica) y el principio ético de Ubuntu (relacionalidad). Su innovación radical es postular la cocina como un acto político y el fogón como un territorio de memoria. El alcance de esta propuesta vincula la conexión biocultural (semilla, tierra, cuerpo) con la autodignificación y la identidad, definiéndola como un acto de resistencia contra el desarraigo y el extractivismo.

- **Eje 1: Voces, rostros y huellas**
 - **Tema:** Quiénes son las víctimas y resistentes...
 - Subtema 1.3: No a todos por igual: violencias estructurales en clave interseccional[1]
- **Eje 2: Respirar verdad**
 - **Tema:** Cuáles son las responsabilidades, actores...
 - Subtema 2.2: Constelar la horrible noche: continuidades, rupturas y persistencia del conflicto armado interno colombiano.
- **Eje 3: Resistencias, resiliencias, pervivencias, re-existencias**
 - **Tema:** Cuáles han sido los procesos de resistencia, resiliencia y construcción de paz...
 - Subtema 3.1: La vida a pesar de todo
 - Subtema 3.2: Ante la violencia y el olvido: luchas por la memoria y la paz.
 - Subtema 3.3: Contrarrelatos: la memoria es polifónica
- **Eje 4: Naturaleza como sujeto de dolor**
 - **Tema:** Qué significa pensar la naturaleza como sujeto de dolor...
 - Subtema 4.1: Reponer mundos. Reconstruyendo lugares cotidianos y sagrados[2]
 - Subtema 4.2: Coexistencias: la red de la vida
 - Subtema 4.3: La naturaleza resiste: agencias de la vida.
- **Eje 6: Violencias Estructurales**
 - **Tema:**Cuál es el carácter sistemático de las violencias...
 - Subtema 6.1: Racismo, discriminación y exclusión social.
 - Subtema 6.2: El problema de la tierra: Despojo y desarraigo.
 - Subtema 6.3: Modelo de Producción y despojo de los medios de producción: Explotación.

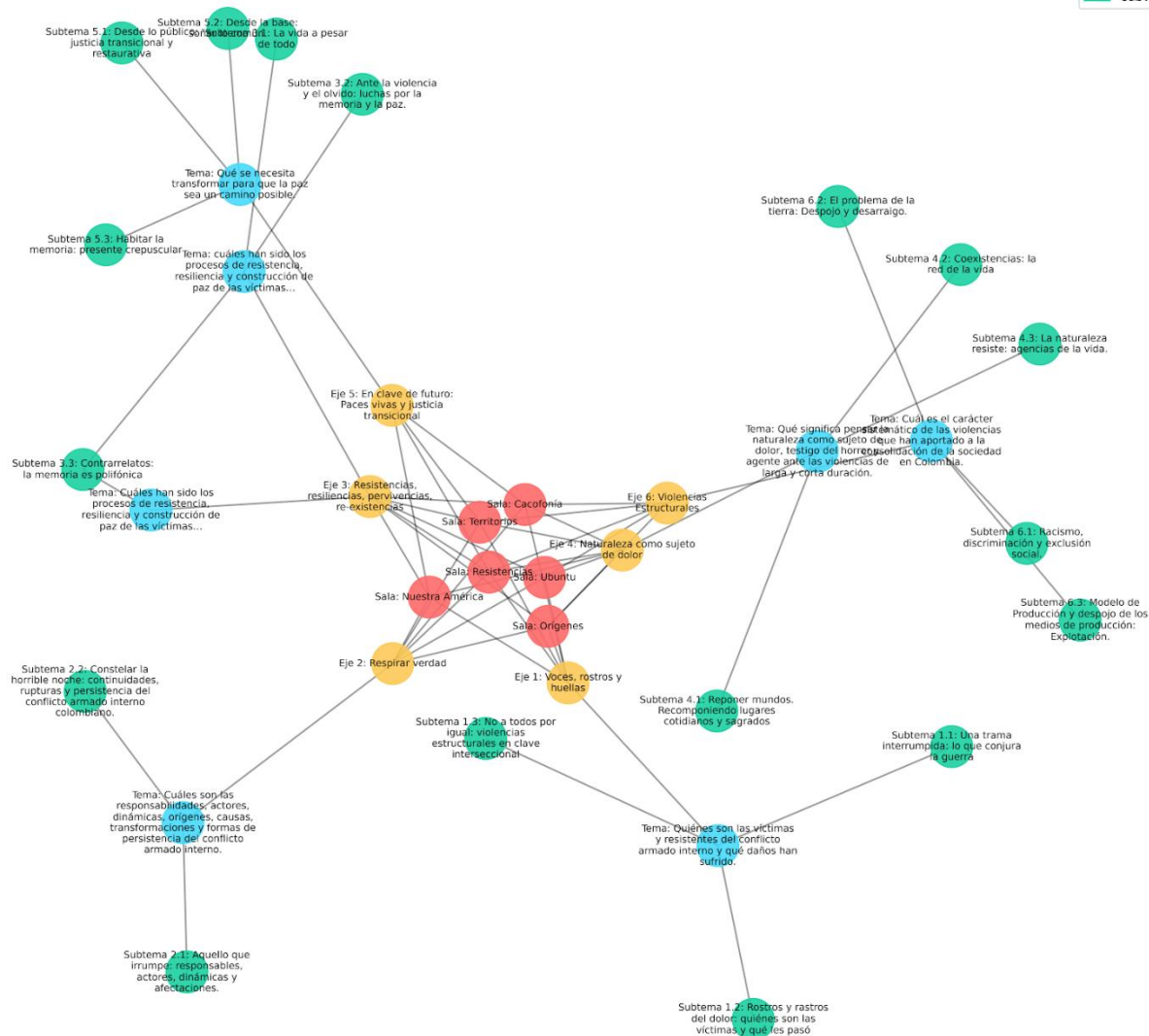
Red de conexiones conceptuales del MMC

Como resultado del proceso de interacción entre el guion y la conceptualización de las salas, emerge una conexión neuronal, red, que articula y soporta el proyecto del Museo de Memoria de Colombia. Para facilitar su visualización, la red está organizada jerárquicamente en cuatro niveles: Salas (el núcleo central, como "Orígenes" o "Territorios"), Ejes (los grandes principios rectores, como "Violencias Estructurales" o "Reparar la verdad"), Temas (preguntas o áreas de contenido específicas) y Subtemas (los puntos de análisis más granulares).

Temáticamente, toda la estructura se enfoca en la memoria histórica del conflicto armado colombiano y el esclarecimiento de la verdad, explorando sus causas estructurales (racismo, problema de la tierra), sus consecuencias (dolores, rastros), las formas de resistencia de las víctimas y la sociedad ("La vida a pesar de todo"), y los horizontes de futuro ("En clave de futuro: Por un país justo y una paz transicional").

Esta red conceptual, permite visualizar el esfuerzo de red narrativa que soporta el ejercicio de curaduría del Museo de Memoria de Colombia.

- Sala
- Eje
- Tema
- Subtema



10. Campos de acción y rutas metodológicas

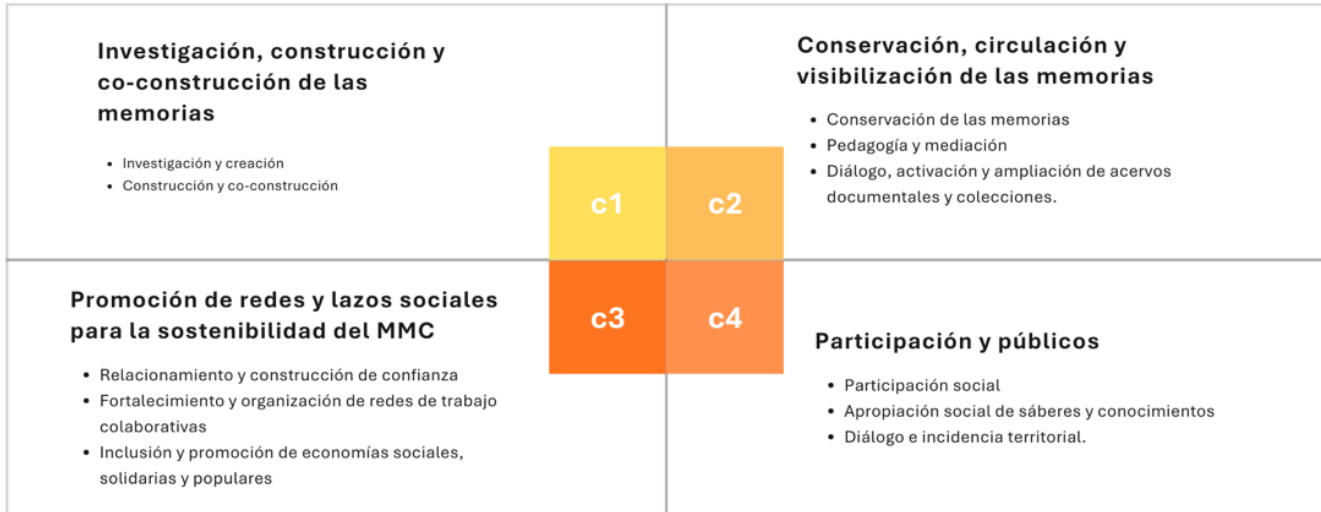
Como ya se ha planteado a lo largo del texto, de acuerdo con la definición adoptada por el ICOM (2022), “el museo es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad, que investiga, colecciona, conserva, interpreta y exhibe el patrimonio material e inmaterial de la humanidad y su entorno, con el propósito de fomentar la diversidad, la sostenibilidad y la participación de las comunidades”. Desde esta perspectiva, el museo deja de ser un espacio de autoridad unilateral sobre los relatos del pasado para convertirse en un lugar de investigación, construcción y co-construcción de memorias colectivas.

En tal sentido, el Museo asume el mandato del ICOM como una responsabilidad ética y política, orientando su quehacer hacia la participación activa de las comunidades, víctimas y organizaciones sociales en todas las etapas del proceso museológico: la investigación, la interpretación y la mediación. La memoria, en este marco, no se concibe como un objeto que se conserva, sino como un proceso vivo que se investiga y se construye con otros, en diálogo constante entre saberes técnicos, saberes territoriales y experiencias de vida.

Este principio de co-construcción participativa está en el centro del enfoque de justicia transicional y reparación simbólica del Museo, al reconocer que la legitimidad del relato museológico proviene de la pluralidad de voces que lo conforman. Así, la función investigativa del museo no es solo científica o documental, sino también pedagógica, comunitaria y transformadora, en coherencia con la misión del ICOM de garantizar el acceso equitativo a la cultura y promover una memoria social inclusiva y democrática.

Este campo direcciona los procesos de investigación, construcción, co-construcción y circulación de las memorias, colecciones y otras producciones, participación y públicos, así como las apuestas expositivas del Museo de Memoria. Igualmente, guía los procesos de esclarecimiento de la verdad y reparación simbólica y establece las rutas que permiten aportar al conocimiento y análisis crítico, tanto de las causas y responsabilidades del conflicto armado interno colombiano, como de las graves violaciones a los derechos humanos, para activar medidas de reparación simbólica que hacen parte del derecho a la reparación integral de las víctimas y del derecho inalienable a la verdad. Busca, además, fomentar la participación y la pluralidad desde el reconocimiento de los procesos y prácticas de los diferentes territorios del país.

Ilustración 2 Campos de acción



Estos campos de acción se desarrollan a través de objetivos y estrategias que se describen a continuación:

Tabla 4 Campos de acción y líneas estratégicas

Línea	Objetivo	Estrategia
C1. Investigación, construcción y co-construcción de las memorias Este campo direcciona los procesos de investigación, construcción, co-construcción y circulación de las memorias, colecciones y otras producciones, pedagógicas y expositivas del Museo de la Memoria. Igualmente, guía los procesos de esclarecimiento de la verdad y reparación simbólica y establece las rutas que permiten aportar al conocimiento y análisis crítico, tanto de las causas y responsabilidades del conflicto armado interno colombiano, como de las graves violaciones a los derechos humanos, para activar medidas de reparación simbólica que hacen parte del derecho a la reparación integral de las víctimas y del derecho inalienable a la verdad. Busca, además, fomentar la participación y la pluralidad desde el reconocimiento de los procesos y prácticas de los diferentes territorios del país.		

Investigación y creación	Propiciar espacios de encuentro, discusión, creación, acción conjunta y reflexión colectiva para la construcción de contenidos del Museo de Memoria que fomenten el pensamiento crítico y el esclarecimiento de la verdad.	Articulación e intercambio permanente con las demás direcciones del CNMH que realicen investigaciones sobre el conflicto armado colombiano y los procesos de memoria y construcción de paz. Construir y desarrollar procesos investigativos, académicos y curatoriales en el Museo que impliquen la participación de víctimas, organizaciones y comunidades desde enfoques diferenciales. Generar espacios de discusión e intervención de los contenidos del Museo por parte de organizaciones de víctimas y comunidades. Desarrollar procesos de creación y co-creación de exposiciones a partir de las directrices de las políticas de colecciones, exposiciones, lugares de memoria y apropiación social.
Construcción y co-construcción	Diseñar e implementar laboratorios y talleres para la experimentación, creación y producción colectiva de exposiciones, contenidos, programas y otros espacios de encuentro alrededor de la memoria con organizaciones, comunidades y víctimas individuales.	Generar espacios en el Museo para la divulgación de los procesos de memoria y contenidos construidos desde los Lugares de Memoria y diversos territorios del país. Generar diálogos y espacios de co-creación en el Museo que involucren la diversidad humana, rangos etarios, actores, perspectivas, disciplinas y campos del conocimiento, aplicando enfoques diferenciales. Co-producir exposiciones, materiales pedagógicos e intervenciones artísticas a través de estrategias como becas, convocatorias o invitaciones dirigidas a organizaciones, víctimas o al público en general para desarrollar laboratorios de acuerdo con rutas de trabajo previamente definidas. Diseñar estrategias para la apropiación social de los conocimientos producidos en los ejercicios de creación, que alimenten y enriquezcan la colección del Museo bajo las directrices de la política de colecciones.

C2. Conservación, circulación y visibilización de las memorias

Este campo direcciona los procesos de conservación, divulgación, circulación y visibilización de los acervos tangibles e intangibles, en tanto huellas significativas para fomentar, proteger, documentar y difundir los testimonios que constituyen la memoria del conflicto armado colombiano. Igualmente, guía los procesos de comunicación, democratización y apropiación social de los hallazgos investigativos, que difunden la producción de significados por medio de diferentes lenguajes comunicativos y narrativos, lenguas y sistemas de lectura y escritura táctil. Se manifiesta en exposiciones, siembras colectivas, conversaciones y actividades pedagógicas, artísticas y culturales.

Conservación de las memorias	Conservar, visibilizar y divulgar investigaciones sobre la memoria en el Museo que pluralicen las narraciones y relatos del conflicto armado colombiano garantizando el reconocimiento de las víctimas y sus voces.	Visibilizar las memorias de organizaciones y víctimas individuales en el Museo desde enfoques étnicos, territoriales, de edad y género. Implementar la política de colecciones del Museo que reglamenta la adquisición, conservación y difusión de piezas relacionadas con procesos de memoria en el territorio nacional. Asesorar y articular el trabajo en red entre el Museo y los Lugares de Memoria para la conservación de acervos de memoria. Implementar la política de exposiciones que prioriza el desarrollo de los temas, subtemas y mensajes identificados en el guion temático del Museo. Complementar, actualizar y profundizar contenidos relacionados en las exposiciones permanentes del Museo.
Pedagogías de paz y mediación	Propiciar espacios pedagógicos y de mediación para el	Construir la agenda pedagógica, artística y cultural para la identificación de

	encuentro, la reflexión crítica sobre la memoria y el conflicto armado colombiano en el MMC para la transformación social, el compromiso con la no repetición y la defensa de la vida.	interlocutores en la comunidad, consultar y definir los lineamientos de construcción de actividades pedagógicas, artísticas y culturales, así como el desarrollo de mesas técnicas con dicho propósito. Diseñar materiales pedagógicos en soportes físicos y virtuales de libre acceso que permitan reflexiones, conversaciones, en torno a las memorias y construcción de paz. Crear la escuela de mediadores con acción en las tres dimensiones del Museo, y la selección de bibliografía recomendada, criterios de relacionamiento con comunidades y familiarización con herramientas pedagógicas. Gestionar la cátedra de museos para la paz, a través de las tres dimensiones del Museo, convocando diversos actores a nivel internacional y nacional.
Comunicación y apropiación social	Generar encuentros y conversaciones difíciles en torno a la pluralidad de las memorias y sus tensiones que contemplen a la sociedad en general.	Fomentar el intercambio con otros museos del país o de otras partes del mundo que tengan una vocación similar a la del Museo de memoria. Fortalecer la imagen institucional del Museo y el diseño de la identidad visual de proyectos expositivos y educativos Formalizar los criterios de uso de contenidos audiovisuales para proyectos expositivos, especiales digitales, proyectos editoriales y demás iniciativas Fortalecer la participación social a través de seminarios, conversatorios, talleres,

		exposiciones temporales desarrolladas desde las tres dimensiones del Museo. Promover la digitalización de las exposiciones realizadas por el Museo para que sean accesibles en todo el país y fuera de éste. Co-producir exposiciones que circulen por distintos lugares del territorio nacional y en diálogo con los Lugares de Memoria. Implementar la política de Apropiación Social de los Saberes y los Conocimientos
--	--	--

C3. Promoción de redes y lazos sociales para la sostenibilidad del Museo

Este campo de acción direcciona los procesos de relacionamiento y construcción de confianza entre el Museo de Memoria y las víctimas - agremiadas y no agremiadas-, así como el fortalecimiento y organización de una red de trabajo colaborativa que se articula a través de alianzas, enlaces y nodos territoriales, para la creación, entendimiento, acuerdo y desarrollo de acciones estratégicas del Museo que se despliegan hacia la sociedad en general.

Relacionamiento y construcción de confianza	Promover la construcción de confianza y respeto en el relacionamiento y trabajo realizado entre el Museo y las víctimas.	Actualizar las bases de datos internas del Museo en relación con el trabajo realizado en los Lugares de Memoria y con las organizaciones de víctimas y comunidades para conocer los proyectos llevados a y mantener las relaciones de confianza establecidas. Generar espacios institucionales internos para compartir buenas prácticas en relación con el trabajo realizado con las víctimas y el Museo.
--	---	---

Fortalecimiento y organización de redes de trabajo colaborativas	Fomentar el trabajo colaborativo y la conformación de redes para el reconocimiento de los procesos organizativos de víctimas y su trabajo por la memoria.	Promover la conformación de redes colaborativas para la generación de proyectos expositivos y la construcción de narrativas y relatos en el Museo. Gestionar redes de trabajo colaborativas que permitan la sostenibilidad económica y ambiental del Museo en términos de incluir buenas prácticas de manejo de residuos sólidos y en el cuidado de las zonas verdes y jardines.
Inclusión y promoción de economías sociales, solidarias y populares	Promover dinámicas económicas inclusivas a través del apoyo y fortalecimiento a emprendimientos, empresas, modelos organizativos y cooperativos de víctimas o de proyectos productivos que se enmarquen en la construcción de paz.	Gestionar en el Museo la inclusión y promoción de emprendimientos, empresas, modelos organizativos y cooperativos de víctimas o de proyectos productivos por la paz. Fortalecer y diversificar los modelos de negocio en el Museo a través de la tienda del pueblo, el café, el restaurante, la juguería, en pro de la sostenibilidad económica del Museo y como ventana para los proyectos productivos por la paz en Colombia.

C4. Participación y públicos

Este campo de acción orienta los procesos para fortalecer la relación bidireccional entre el Museo y la sociedad en su conjunto. Direcciona las estrategias para fomentar la participación activa e incidente de la ciudadanía, las organizaciones y las comunidades en la vida del Museo. Igualmente, guía las acciones para la democratización de los saberes producidos y la apropiación social de las memorias, asegurando un diálogo horizontal y una incidencia efectiva en los territorios para la transformación social y la construcción de paz.

MNM-LN-001 V2

Participación social Objetivo	Fomentar la participación activa e incidente de las víctimas, organizaciones, comunidades y la sociedad en general en la planeación, desarrollo, contenidos y evaluación de los programas del Museo.	Generar y consolidar espacios permanentes de consulta y deliberación (mesas de trabajo, asambleas, comités consultivos) con organizaciones de víctimas y comunidades para la toma de decisiones institucionales. Implementar mecanismos de participación con enfoques diferenciales (étnico, género, etario, territorial) que garanticen la inclusión de voces diversas y la superación de barreras de acceso. Diseñar convocatorias abiertas y laboratorios ciudadanos para que el público general pueda proponer, intervenir y co-crear en la programación cultural, pedagógica y expositiva. Establecer un sistema de seguimiento y retroalimentación sobre los procesos participativos para medir su incidencia real y garantizar la transparencia en las acciones del Museo.
Apropiación social de saberes y conocimientos	Garantizar que los saberes, conocimientos y memorias producidos, co-construidos y custodiados por el Museo sean accesibles, comprensibles y útiles para las comunidades y la sociedad.	Implementar la política de Apropiación Social de los Saberes y los Conocimientos del Museo. Producir y divulgar materiales pedagógicos, investigativos y expositivos en diversos formatos (físicos, digitales, sonoros) y lenguajes claros, incluyendo sistemas de lectura táctil y lenguas nativas, que faciliten su comprensión y replicabilidad. Desarrollar talleres y jornadas de devolución de resultados investigativos y curatoriales en los territorios, asegurando

		que las comunidades de origen sean las primeras en recibir, validar y utilizar el conocimiento co-producido. Fomentar políticas de acceso abierto y libre circulación de los contenidos producidos por el Museo, respetando siempre los acuerdos éticos establecidos con las víctimas y comunidades.
Diálogo e incidencia territorial	Fortalecer la presencia, el relacionamiento y la acción del Museo en las regiones, promoviendo diálogos horizontales con los Lugares de Memoria y otros actores territoriales para incidir conjuntamente en las agendas locales de paz y memoria.	Establecer alianzas estratégicas y redes de trabajo colaborativo con Lugares de Memoria, organizaciones sociales, academia y gobiernos locales para el desarrollo de proyectos conjuntos. Diseñar e implementar estrategias de itinerancia de exposiciones, programas pedagógicos y laboratorios de co-creación (como los definidos en la línea de Construcción y co-construcción) adaptados a las particularidades de cada territorio. Apoyar, visibilizar y articular las iniciativas de memoria locales, sirviendo como plataforma para el fortalecimiento de los procesos organizativos en las regiones. Realizar un mapeo y caracterización permanente de los actores, procesos y agendas de memoria en los territorios para identificar necesidades, oportunidades de colaboración e impacto de las acciones del Museo.

11. Todas las memorias todas: participación activa de las víctimas en el MMC

La participación activa de las víctimas, organizaciones sociales y ciudadanía en general constituye la esencia misma del MMC y, por ende, del guion que lo sostiene y le da vida. Es aquello que impulsa el tránsito necesario desde la *invisibilización histórica* hacia el *reconocimiento*, la *representación* y la *reparación simbólica*; en suma, lo que posibilita cruzar el “umbral” de la memoria y hace del museo espacio transformador.

En consecuencia, cuando hablamos de participación activa nos referimos a una praxis transformadora y restaurativa que promueve la incidencia directa de las víctimas en los procesos de construcción, gestión y difusión social de la memoria del conflicto armado. No a un mecanismo orientado a la simple socialización o validación de contenidos, sino a una política dirigida a una curaduría con base comunitaria y a la co-creación sostenida de forma que le asegure a las víctimas influir en los procesos y en las decisiones del museo. En ese sentido, la participación activa se encuentra explícitamente anclada al principio de centralidad de las víctimas reconocido en la Sentencia C-337 (Corte Constitucional 2021), pues reconoce en estas a personas con agencia en la reconstrucción de memorias y no a sujetos de representación (Jelin 2002; De Varine 2004).

Ahora bien, el mandato de promover la participación activa de las víctimas se fundamenta en una jerarquía normativa: la Ley 1448 de 2011 estableció la creación del Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH) y del MMC, como medidas de reparación simbólica orientadas a garantizar que las víctimas participaran activamente en los procesos que dignifican sus historias y experiencias. Este mandato se refuerza con el Decreto 4803 de 2011, que define la estructura y funciones del CNMH, y que promueve la participación de las víctimas y las organizaciones sociales en el diseño y difusión de iniciativas de memoria con enfoque territorial y diferencial, en sus múltiples desarrollos. Más recientemente, la Ley 2421 de 2024 amplió estos lineamientos al establecer que los procesos de reconstrucción de memoria deben realizarse con la participación de víctimas, sobrevivientes y sociedad en general, desde un enfoque dignificante, reparador y no revictimizante.

En este contexto, el CNMH trasciende el reconocimiento de la participación activa de las víctimas como un derecho para fomentarlo bajo los principios de voluntariedad y acción sin daño, y desde los enfoques diferencial, territorial e interseccional que se alinean con los propósitos del Umbral: se parte de su dignificación, en tanto se reconocen, respetan y valoran sus historias y formas de narrarlas; su identidad; su representación; su diversidad y la de sus trayectorias. Del mismo modo, que se visibilizan los daños sufridos y las estrategias de resistencia, resiliencia, pervivencia y reexistencia que han sabido idear para enfrentar el conflicto armado.

Pero la materialización de la participación activa solo es posible a través de metodologías que transformen los espacios museísticos en laboratorios sociales. Esa visión se alinea con los principios de la museología social y opera bajo el paradigma de la curaduría participativa y en expansión que implica: el diseño conjunto de contenidos y la toma de decisiones curatoriales; la dinamización de mesas técnicas y talleres con organizaciones de víctimas y actores sociales; la mediación multimodal que se extiende a medios virtuales y foros, promoviendo la participación asincrónica y ampliando el alcance geográfico. La coherencia de este ciclo metodológico se mantiene mediante la incorporación efectiva de enfoques transversales en todas las etapas de los distintos procesos, garantizando que la agencia de las víctimas no solo se represente, sino que se active y configure desde la pluralidad.

En coherencia con esa conceptualización, lo avanzado durante 2024 y 2025 consolida un doble logro institucional: el cumplimiento efectivo de la medida cautelar impuesta por la Jurisdicción Especial para la Paz (JEP) y el restablecimiento de la confianza con las víctimas a través de mecanismos de diálogo deliberativo y co-creación. El proceso, que abarcó desde la verificación de la Unidad Documental de Voces para Transformar a Colombia (VTC), hasta la incorporación técnica del legado de VTC y la Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad (CEV) en el guion museológico, reafirmó el principio de centralidad de las víctimas como eje rector. Este trabajo no solo se centró en restituir contenidos, sino en sentar las bases para institucionalizar la participación continua de las víctimas, asegurando que su incidencia sea vinculante y que esté protegida en la gestión del Museo.

La participación activa: esencia del Museo de Memoria de Colombia

La participación activa de las víctimas, organizaciones sociales y ciudadanía en general constituye la esencia misma del MMC y, por ende, del guion que lo sostiene y le da vida. Es aquello que impulsa el tránsito necesario desde la *invisibilización histórica* hacia el *reconocimiento*, la *representación* y la *reparación simbólica*; en suma, lo que posibilita cruzar el “umbral” de la memoria y hace del museo espacio transformador.

En consecuencia, cuando hablamos de participación activa nos referimos a una praxis transformadora y restaurativa que promueve la incidencia directa de las víctimas en los procesos de construcción, gestión y difusión social de la memoria del conflicto armado. No a un mecanismo orientado a la simple socialización o validación de contenidos, sino a una política dirigida a una curaduría con base comunitaria y a la co-creación sostenida de forma que le asegure a las víctimas influir en los procesos y en las decisiones del museo. En ese sentido, la participación activa se encuentra explícitamente anclada al principio de centralidad de las víctimas reconocido en la Sentencia C-337 (Corte Constitucional 2021), pues reconoce en estas a personas con agencia en la reconstrucción de memorias y no a sujetos de representación (Jelin 2002; De Varine 2004).

Ahora bien, el mandato de promover la participación activa de las víctimas se fundamenta en una jerarquía normativa: la Ley 1448 de 2011 estableció la creación del Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH) y del MMC, como medidas de reparación simbólica orientadas a garantizar que las víctimas participaran activamente en los procesos que dignifican sus historias y experiencias. Este mandato se refuerza con el Decreto 4803 de 2011, que define la estructura y funciones del CNMH, y que promueve la participación de las víctimas y las organizaciones sociales en el diseño y difusión de iniciativas de memoria con enfoque territorial y diferencial, en sus múltiples desarrollos. Más recientemente, la Ley 2421 de 2024 amplió estos lineamientos al establecer que los procesos de reconstrucción de memoria deben realizarse con la participación de víctimas, sobrevivientes y sociedad en general, desde un enfoque dignificante, reparador y no revictimizante.

En este contexto, el CNMH trasciende el reconocimiento de la participación activa de las víctimas como un derecho para fomentarlo bajo los principios de

MNM-LN-001 V2

voluntariedad y acción sin daño, y desde los enfoques diferencial, territorial e interseccional que se alinean con los propósitos del Umbral: se parte de su dignificación, en tanto se reconocen, respetan y valoran sus historias y formas de narrarlas; su identidad; su representación; su diversidad y la de sus trayectorias. Del mismo modo, que se visibilizan los daños sufridos y las estrategias de resistencia, resiliencia, pervivencia y reexistencia que han sabido idear para enfrentar el conflicto armado.

Pero la materialización de la participación activa solo es posible a través de metodologías que transformen los espacios museísticos en laboratorios sociales. Esa visión se alinea con los principios de la museología social y opera bajo el paradigma de la curaduría participativa y en expansión que implica: el diseño conjunto de contenidos y la toma de decisiones curatoriales; la dinamización de mesas técnicas y talleres con organizaciones de víctimas y actores sociales; la mediación multimodal que se extiende a medios virtuales y foros, promoviendo la participación asincrónica y ampliando el alcance geográfico. La coherencia de este ciclo metodológico se mantiene mediante la incorporación efectiva de enfoques transversales en todas las etapas de los distintos procesos, garantizando que la agencia de las víctimas no solo se represente, sino que se active y configure desde la pluralidad.

En coherencia con esa conceptualización, lo avanzado durante 2024 y 2025 consolida un doble logro institucional: el cumplimiento efectivo de la medida cautelar impuesta por la Jurisdicción Especial para la Paz (JEP) y el restablecimiento de la confianza con las víctimas a través de mecanismos de diálogo deliberativo y co-creación. El proceso, que abarcó desde la verificación de la Unidad Documental de Voces para Transformar a Colombia (VTC), hasta la incorporación técnica del legado de VTC y la Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad (CEV) en el guion museológico, reafirmó el principio de centralidad de las víctimas como eje rector. Este trabajo no solo se centró en restituir contenidos, sino en sentar las bases para institucionalizar la participación continua de las víctimas, asegurando que su incidencia sea vinculante y que esté protegida en la gestión del Museo.

12. Políticas Institucionales del Museo

El cuerpo de las políticas institucionales del Museo de la Memoria está conformado por las políticas de colecciones²¹, exposiciones, apropiación social de saberes y conocimientos, lugares de memoria y política de gestión de archivos digitales²². Documentos rectores que articulan la visión integral sobre las acciones y estrategias que guiarán su gestión en coherencia con su misión, visión y funciones.

A continuación, se detallan los lineamientos centrales de la política de colecciones y, de las demás, se incluye un resumen general de su sentido práctico y metodológico.

Política de Colecciones

Una de las cinco funciones del Museo de la Memoria hace énfasis en la gestión, conservación y divulgación de colecciones. La colección está conformada por acervos de memoria que han sido organizados, documentados y clasificados en función del cumplimiento de la misión institucional y sus principios, igualmente, la integran acervos de memoria, materiales y digitales de distintas procedencias en el desarrollo de iniciativas de memoria y prácticas artísticas y también acervos históricos y documentales y objetos de otro carácter, integrados todos en diferentes soportes y formatos, incluyendo aquellos documentales y audiovisuales.

La gestión de dichas colecciones tiene presente el enfoque diferencial y la territorialización como horizonte para descentralizar la construcción de memorias y reflejar la realidad de los diversos contextos, dando cuenta de la diversidad poblacional y la voz desde los territorios; también da lugar al reconocimiento de la diferencia y la pluralidad cultural en las memorias, así como del impacto diferencial del conflicto armado. Todo esto se realizará a

²¹ Aprobada en 2025 y en elaboración de procedimientos.

²² A fecha del 31 de octubre de 2025, estas políticas se encuentran en elaboración, en el caso de la política de exposiciones, de apropiación social de saberes y conocimientos y de gestión de archivos digitales, se cuenta con un borrador finalizado en proceso de comentarios.

través de una gestión interna y externa, que trabajará articuladamente con los demás sitios y lugares de memoria del país.

Desde esta perspectiva externa y en función de la dignificación de las víctimas, sobrevivientes y sus familiares, la gestión de la colección del Museo se basa en la escucha y responde a sus necesidades y propósitos en el marco de sus contextos; por eso considera los sitios y los Lugares de memoria, sus necesidades, propuestas y colecciones como parte fundamental de su propio desarrollo y accionar, y se asume asimismo como un colaborador para el fortalecimiento de sus colecciones. Esto con el fin de descentralizar las memorias asociadas al conflicto armado y visibilizar las luchas y resistencias de las organizaciones de víctimas y de las víctimas individualmente, y las narrativas no oficiales soportadas en la memoria material.

Los principios de la política de colecciones propenden por la garantía y la preservación de los derechos a la verdad, la justicia y la reparación con garantía de no repetición de las víctimas del conflicto armado. A su vez, reconocen la diversidad de acervos y objetos de la memoria material que son testimonios tangibles de las violencias, los impactos, los daños y las resistencias de comunidades, territorios y organizaciones sociales.

A través de estos principios, el Museo garantiza la conservación y difusión de la memoria histórica y el esclarecimiento de la verdad para la construcción de paz: Conservar la memoria histórica y el aporte al esclarecimiento de la verdad sobre el conflicto armado en Colombia; respetar los derechos humanos y los principios de verdad, memoria, justicia y no repetición; reconocer la participación de organizaciones sociales, procesos comunitarios y de víctimas en la protección y salvaguarda de las colecciones; promover el acceso público a la colección y la transparencia en su gestión; asegurar la gestión responsable de la colección sobre los criterios éticos, históricos, de compromiso con la memoria, culturales y técnicos establecidos por esta política; reconocer la diversidad de voces, perspectivas y narrativas sobre el conflicto armado y garantizar la conservación y sostenibilidad de la colección en el tiempo.

Política de Exposiciones

Define las exposiciones como herramientas clave para construir una memoria histórica plural, reparadora y dignificante. Establece como pilar fundamental que las víctimas no sean solo objetos de representación, sino participantes activas y cocreadoras en todo el proceso curatorial. La política se guía por tres principios conceptuales: Curaduría Expandida (que lleva al museo más allá de sus muros, hacia el territorio) , Curaduría Inacabada (que entiende la memoria como un diálogo abierto y no como una verdad cerrada) y Curaduría Viva (enfocada en la experiencia humana y el impacto social).

Política de Apropiación Social de los Saberes y los Conocimientos

Busca garantizar que los saberes y conocimientos producidos por y sobre las víctimas del conflicto armado sean accesibles, comprendidos y utilizados por la sociedad. Su objetivo es democratizar y descentralizar la memoria, reconociendo la validez de los saberes comunitarios y territoriales más allá de los ámbitos académicos. La estrategia se implementa a través de tres componentes centrales: el Comunicativo (diálogo y difusión), el Pedagógico (mediación y aprendizaje horizontal) y el Experiencial (conexión con las dimensiones simbólicas y emocionales de la memoria).

Política de lugares de memoria

Establece el marco para la acción territorial del Museo, centrada en identificar, articular y fortalecer la red de "Lugares de Memoria" existentes en Colombia. Define estos lugares como espacios físicos (comunitarios, institucionales o en el exilio) creados por víctimas y comunidades para la conmemoración, la resistencia y la reparación simbólica. Adicionalmente, contempla el rol del Museo asociado al impulso de los lugares mediante cuatro programas principales: promoción, asistencia técnica (acompañamiento especializado), formación (fortalecimiento de capacidades) e intercambio (creación de redes).

Política de Gestión de Archivos Digitales para el Museo Nacional de la Memoria Histórica

Esta política implementa un marco para gestionar y preservar los archivos digitales del Museo, especialmente los "expedientes" de los Lugares de Memoria. Su núcleo es un modelo descentralizado y "post-custodial", donde el Museo actúa como articulador técnico, pero las comunidades conservan el control de sus archivos originales. Tecnológicamente, utiliza IPFS (InterPlanetary File System) para el almacenamiento distribuido y redundante, y Blockchain para crear un registro público e inalterable de todos los eventos de los archivos, garantizando su integridad y transparencia. Este sistema fortalece al Museo Virtual y al programa "Guardianes de la Memoria", que involucra a las comunidades en la custodia y veeduría de su patrimonio digital.

13. Evaluación al interior del MMC

El Museo de Memoria de Colombia entiende la evaluación como un proceso crítico, flexible y comprometido con la transformación social, que abre espacios para la revisión institucional, reflexionando sobre las acciones que desarrolla en su esfuerzo por el esclarecimiento de la verdad y la construcción de la memoria histórica del conflicto armado interno colombiano.

Concebida como un proceso dinámico, la evaluación, que busca comprender la operación del Museo al revisar el cumplimiento de las acciones y metas; al analizar los resultados; y al debatir sobre la vigencia, pertinencia y existencia del Museo con todos los actores involucrados en su gestión: las víctimas individuales y colectivas, los equipos de trabajo del Complejo de las Memorias y la sociedad en general.

Desde esta perspectiva, la evaluación no se limita a la medición de indicadores o a la recopilación de datos estadísticos; en cambio, abarca tanto aspectos tangibles como intangibles de la labor institucional y se enfoca en plantear ejercicios comprensivos en torno al significado y la relevancia de las acciones emprendidas, así como del impacto emocional, psicológico y social del Museo para la transformación cultural.

Para el Museo, la plasticidad es una cualidad fundamental de sus procesos, ya que reconoce la complejidad y dinámica del contexto social, político y cultural en el que opera. La plasticidad le facilita adaptarse a las condiciones cambiantes y a las nuevas perspectivas, integrando aprendizajes, nuevos saberes y conocimientos para poner en cuestión las posiciones y revisar los enfoques metodológicos, así como los marcos conceptuales utilizados. De este modo, el proceso de evaluación invita al Museo a promover un diálogo abierto y transparente entre todos los agentes involucrados, para escuchar lecturas críticas que promuevan cambios constructivos en su ser y hacer.

Esta cultura de evaluación participativa y colaborativa permite identificar y abordar de manera efectiva los desafíos emergentes y las necesidades cambiantes que inciden directa e indirectamente sobre la definición, proyección y operación del Museo. La evaluación comienza con la etapa de preparación y comunicación, en la que se establecen claramente los alcances, objetivos, criterios, tiempos y se identifican las necesidades de todas las partes interesadas, para concretar los propósitos y los procedimientos de la evaluación.

Posteriormente, se procede a la recopilación de datos y evidencias, se llevan a cabo mesas de trabajo de retroalimentación y análisis, y se procede a revisar y adaptar el Plan Museológico. Esto puede implicar ajustes en los campos de acción, líneas estratégicas, recursos asignados y los objetivos establecidos para garantizar el cumplimiento de la labor del Museo, orientada a la construcción de la memoria histórica y al esclarecimiento de la verdad.

Finalmente, se establece un sistema de seguimiento y observación de las acciones implementadas como resultado de la evaluación y las decisiones tomadas. Se monitorea el progreso realizado hacia la consecución de los objetivos establecidos y se realizan ajustes en los contenidos y procedimientos, según sea necesario, para garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos y la mejora continua de las prácticas institucionales.

Propósitos y procedimientos de la evaluación

En su texto *Elogio de los visitantes*, Silvia Alderoqui evidencia un punto fundamental respecto a la participación y conversación con las y los visitantes. Para ella, no se trata de un desafío técnico, sino ético y cultural, que debe “establecer un sentimiento de confianza en el potencial de los proyectos participativos que debe ser asumido por todos los que trabajan en el museo. A la vez, que requiere de políticas que excedan la noción de programación cultural y educativa y que jerarquicen el rol de los educadores y educadoras del museo como comunidades de práctica” (2017: 95-96)²³. Desde dicha perspectiva, quienes visitan un museo son concebidos como actores, autores y sujetos de experiencia que participan, dice Alderoqui, en situaciones de “conversación verdadera”.

El Museo de la Memoria, desde su concepción se ha definido a través de procesos de construcción social en los que participan de manera colaborativa las víctimas, organizaciones, entidades académicas e instituciones pares. La participación es un proceso y espacio de escucha y reflexión colectiva, que contribuye a la

²³Alderoqui, Silvia. “El elogio de los visitantes”. Museos y visitantes : ensayos sobre estudios de público en Argentina. Mirta Bialogorski e María Marta Reca (eds). 1a ed . - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : ICOM Argentina, 2017. Libro digital, PDF

consolidación del Museo en sus labores de gestión de la memoria histórica y esclarecimiento de la verdad. Implica un campo para sentir, pensar y actuar entre presencias, expresiones y experiencias que han sido atravesadas por el conflicto armado interno colombiano, con el objetivo de integrar diversas y múltiples perspectivas, saberes y conocimientos en la toma de decisiones que posibiliten pertenencia étnica y caminos de transformación.

Para el Museo, la participación es un proceso dinámico y sensible que va más allá de la consulta y la representación de las víctimas. Es un acto de escucha activa, en el que se reconocen y respetan las diversas formas de sentir, pensar, recordar y hacer memoria de aquellos que han sido afectados por el conflicto y la violencia. Es un diálogo constante entre las memorias individuales y colectivas, que busca construir significados compartidos para la reflexión del pasado y del presente.

A través de este proceso, el Museo se convierte en un espacio de encuentro y reconocimiento mutuo, donde las voces de las víctimas del conflicto armado interno encuentran un lugar seguro para establecer acuerdos y planear. Se trata de un compromiso con la co-creación y la toma consensuada de decisiones sobre la definición del ser y hacer del Museo, que permitan la planificación, el diseño, la interpretación y la difusión de la memoria histórica, así como el esclarecimiento de la verdad.

La participación implica una conexión profunda entre el Museo y las víctimas, organizaciones, comunidades y territorios a los que sirve, por lo cual es un proceso dinámico que se apoya en metodologías diseñadas desde el laboratorio de las memorias y en estrategias que buscan abrir espacios donde se pueda revisar críticamente el contenido del Museo y tomar decisiones informadas sobre su dirección futura, reconociendo que la memoria no es estática ni objetiva, sino que está moldeada por las interacciones sociales y políticas.

Al integrar estas estrategias, se puede garantizar que el Museo sea representativo, inclusivo y sensible a las necesidades y aspiraciones de las personas, comunidades y territorios afectados por el conflicto, contribuyendo así a la construcción de una sociedad más justa y solidaria.

14. Lineamiento para el Estudio de públicos del MMC

Para que el Museo de Memoria de Colombia cumpla su misión, es fundamental implementar un sistema robusto y continuo de estudios de público. Estos estudios no deben ser vistos como una auditoría de éxito, sino como una "herramienta esencial en la planeación, el desarrollo, la ejecución y la evaluación de sus exhibiciones y programas" (Pérez Castellanos, 2016).

Dada la naturaleza de su temática, el MMC se alinea con la "museología crítica", que entiende el museo como un "lugar de duda, de pregunta, de controversia y de democracia cultural" (Flórez Crespo, 2006). Por lo tanto, el objetivo de sus estudios de público debe trascender el marketing y la simple medición de afluencia para facilitar un proceso de "negociación y participación cultural" (Flórez Crespo, 2006) y evaluar la "interacción con el visitante en la construcción del museo" (Flórez Crespo, 2006).

En tal sentido, el MMC debe adoptar una definición amplia de los estudios de público, entendidos como el área de la museología dedicada a la investigación "no solo a los visitantes reales sino también a los potenciales e incluso a los llamados no públicos" (Pérez Castellanos, 2016). El propósito final es "identificar las características de dichos visitantes; conocer sus intereses, necesidades y expectativas; (...) todo ello, con la finalidad de mejorar el servicio que los museos ofrecen" (Pérez Castellanos, 2016) y "suministrar evidencias de su relevancia" (Pérez Castellanos, 2016) social y cultural.

Tipos y Momentos del Estudio: Un Proceso Cíclico

El MMC implementará un modelo de evaluación continua que abarque todo el ciclo de vida de las exhibiciones y programas del museo, combinando cuatro fases de un mismo proceso:

1. Diagnóstico: Antes de la inauguración realizará "diagnósticos de población, preliminares a la planeación del museo" (Pérez Castellanos, 2016; Schmilchuk, 2000). Esto permite conocer la "composición socioeconómica y cultural de esa sociedad, sus demandas y expectativas" (Schmilchuk, 2000) y establecer una línea base.

2. Evaluación (Durante el desarrollo): Esta es una fase esencial para el diseño del MMC:

Evaluación Previa (Front-end): Se aplica al inicio para "indagar las necesidades del público, sus conocimientos previos e intereses" (Pérez Castellanos, 2016). Para el MMC, esto es vital para entender qué sabe el público sobre el conflicto y la memoria.

Evaluación Formativa: Se realiza "mediante la prueba de modelos, o prototipos" (Pérez Castellanos, 2016) (ej. textos, interactivos) para refinar los diseños antes de la producción final.

Evaluación Correctiva: Se efectúa en la fase de montaje o preapertura para "identificar errores o problemas y hacer los cambios necesarios oportunamente" (Pérez Castellanos, 2016).

Evaluación Final: Se realiza cuando la exposición ya está abierta para "valorar los resultados generales del proyecto" (Pérez Castellanos, 2016) y "conocer su impacto" (Pérez Castellanos, 2016). Mide aspectos como la comprensión de contenidos, el comportamiento en sala y la satisfacción general.

3. Monitoreo: Consiste en la recopilación de información sistemática y cotidiana (ej. estadísticas de afluencia) para "valorar el funcionamiento cotidiano" (Pérez Castellanos, 2016) de la institución.

4. Investigación: A largo plazo, el MMC debe emprender investigaciones más profundas para "hacer aportaciones al conocimiento del campo" (Pérez Castellanos, 2016) y responder preguntas conceptuales clave, como "¿pueden los museos contribuir al cambio social?" (Pérez Castellanos, 2016).

CONTROL DE CAMBIOS

CONTROL DE CAMBIOS			
ACTIVIDADES QUE SUFRIERON CAMBIOS	CAMBIOS EFECTUADOS	FECHA DE CAMBIO	VERSIÓN
No aplica	Elaboración del documento	21/11/2018	001
Todos los capítulos del documento	Actualización del documento	24/11/2025	002

Referencias

Alderoki, S. (2017). *El elogio de los visitantes*. En M. Bialogorski & M. M. Reca (Eds.), *Museos y visitantes: ensayos sobre estudios de público en Argentina*. ICOM Argentina. Libro digital (PDF).

Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH). (2017). Museo Nacional de la Memoria: un lugar para el encuentro. Lineamientos conceptuales y guion museológico.

Centro Nacional de Memoria Histórica. (2024). Documentos Rectores del Museo de Memoria de Colombia.

CINEP. (2014). Lineamientos y recomendaciones. Plan Museológico - Voces de la memoria.

Dirección Técnica del Museo de la Memoria de Colombia, CNMH. (2024). Documento compilatorio del proceso metodológico para el desarrollo del contexto estratégico.

Dirección Técnica del Museo de la Memoria de Colombia, CNMH. (2024). Guion museológico para el Museo de Memoria de Colombia: propuesta de actualización.

Documento compilatorio del proceso metodológico para el desarrollo del contexto estratégico, como parte del componente de proyección del plan museológico que integra los documentos rectores del Museo de Memoria de Colombia MMC. Dirección técnica del Museo de Memoria de Colombia Centro Nacional de Memoria Histórica, 2024.

Documentos producidos en el marco de la consultoría de la Universidad Nacional de Colombia (UNAL), 2021.

Documentos Rectores Museo de Memoria de Colombia, 2024.

Flórez Crespo, M. del M. (2006). La museología crítica y los estudios de público en los museos de arte contemporáneo: caso del museo de arte contemporáneo de Castilla y León, MUSAC. *De Arte*, 5, 231-243.

Guion museológico para el Museo de Memoria de Colombia: propuesta de actualización. DTMMC, 2024

Iniesta González, M. (2014). Plan Museológico Museo Nacional de la Memoria. Informe final.

Lineamientos y recomendaciones. Plan Museológico - Voces de la memoria – CINEP, 2014

Museo Nacional de la Memoria: un lugar para el encuentro. Lineamientos conceptuales y guion museológico, 2017.

Noguer i Juncà, E., & Saéz i Puig, À. (2018). Los estudios de público como herramienta de gestión de los museos: el caso del Museo Picasso de Barcelona. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 4(1), 333-348.

Pérez Castellanos, L. (2016). Estudios de públicos. Definición, áreas de aplicación y escalas. En *Públicos y museos: ¿Qué hemos aprendido?* (Vol. 1, pp. 20-45). Escuela Nacional de Conservación, Restauración y Museografía (ENCRYM), Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH).

Plan Museológico Museo Nacional de la Memoria. Informe final. Montserrat Iniesta González. Septiembre, 2014

Schmilchuk, G. (2000). Venturas y desventuras de los estudios de público. *Porto Arte*, 11(20), 77-104.

Universidad Nacional de Colombia – UNAL. (2021). Documentos producidos en el marco de la consultoría para el Museo de Memoria.

Congreso de la República de Colombia. Ley 1448 de 2011 (Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones). Bogotá, D.C.: Congreso de la República.

Congreso de la República de Colombia. Ley 2421 de 2024 (Por la cual se modifica la Ley 1448 de 2011 y se dictan otras disposiciones sobre reparación a las víctimas del conflicto armado interno). Bogotá, D.C.: Congreso de la República.

Corte Constitucional. Sentencia C-337. Comisiones de la Verdad. Bogotá, D.C.: Corte Constitucional.

De Varine, Hugues. 2004. El ecomuseo: un enfoque diferente del patrimonio. Gijón: Trea

Jelin, Elizabeth. 2002. Los trabajos de la memoria. Madrid: Siglo XXI de España Editores.

Presidencia de la República. Decreto 4803 de 2011 (Por el cual se establece la estructura del Centro de Memoria Histórica). Bogotá, D.C.: Presidencia de la República.

Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes. (2024). Plan Nacional de Cultura 2024-2038: "Cultura para el cuidado de la diversidad de la vida, el territorio y la paz". Bogotá, D.C.: MinCulturas.

Jurisdicción Especial para la Paz (JEP). (2022). Auto AI 043 de 2022. Bogotá, D.C.: JEP.

Jurisdicción Especial para la Paz (JEP). (2020). Auto AT 058 de 2020. Bogotá, D.C.: JEP.

Presidencia de la República. Decreto Ley 588 de 2017 (Por el cual se organiza la Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No Repetición). Bogotá, D.C.: Presidencia de la República.

Alcaldía Mayor de Bogotá. Decreto 632 de 2014 (Por el cual se crea el Eje de la Memoria, la Paz y la Reconciliación sobre la Avenida Calle 26 (Jorge Eliécer Gaitán) y se dictan otras disposiciones). Bogotá, D.C.: Alcaldía Mayor de Bogotá.

Congreso de la República de Colombia. Ley 397 de 1997 (Por la cual se desarrollan los artículos 70, 71 y 72 y demás artículos concordantes de la Constitución Política y se dictan normas sobre patrimonio cultural, fomentos y estímulos a la cultura, se crea el Ministerio de la Cultura y se trasladan algunas dependencias). Bogotá, D.C.: Congreso de la República.

Congreso de la República de Colombia. Ley 115 de 1994 (Por la cual se expide la ley general de educación). Bogotá, D.C.: Congreso de la República.