

Víctimas del terrorismo de Estado

RESENTES,
AHORA
Y SIEMPRE

Legajos recuperados

Para recordar a los compañeros
del CONICET detenidos-desaparecidos, asesinados,
prejudicados y cesanteados:

y cesanteados:

MEMORIA, VERDAD Y JUSTICIA

Federico
Gerardo
Lüdden
Lehmann

Roberto
Luis
López

Alicia
Graciela
Cordoso

Dante
Guede



Ministerio de Género,
Tecnología e Innovación

Mario
Oreste
Galuppo

Liliana
Élida
Galletti

Martín
Toursarkissian

Manuel
Ramón
Saavedra

Manual de reparación y homenaje a víctimas del terrorismo de Estado

Santiago Garaño

María Josefina Lamaisón



UNSAM
EDITA

El siguiente manual sistematiza dos experiencias de reparación documental de legajos de personal de víctimas del terrorismo de Estado realizadas en el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) entre 2020 y 2023 y en la compañía petrolera YPF en 2015. Este material tiene el objetivo de compartir las lecciones aprendidas en este camino y colaborar con otras instituciones o empresas que quieran emprender acciones similares. Se analizan los desafíos que supone el proceso de reconstrucción de nóminas de represaliados y represaliadas, las tareas desplegadas en la reparación documental de los legajos y las actividades de organización de los actos de homenajes. Las experiencias y recomendaciones reunidas en este texto se suscriben al ámbito laboral. Sin embargo, anhelamos puedan ser útiles también para aquellas entidades educativas, sindicales, deportivas, sociales y otras organizaciones sin fines de lucro que deseen encarar actividades análogas.

Garaño, Santiago

Legajos recuperados: Manual de reparación y homenaje a víctimas del terrorismo de Estado / Santiago Garaño; María Josefina Lamaisón; Prefacio de Mario Pecheny. - 1a ed. - San Martín: UNSAM EDITA, 2025.

Libro digital, EPUB

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-631-90956-7-8

I. Terrorismo de Estado. 2. Argentina. 3. Ceremonial y Protocolo. I. Lamaisón, María Josefina II. Pecheny, Mario, pref. III. Título. CDD 982

@ 2025 Santiago Garaño

@ 2025 María Josefina Lamaisón

@ 2025 UNSAM EDITA de Universidad Nacional de San Martín

UNSAM EDITA

Edificio de Containers, Torre B, PB. Campus Miguelete

25 de Mayo y Francia, San Martín (B1650HMK)

Prov. de Buenos Aires, Argentina

unsamedita@unsam.edu.ar • www.unsamedita.unsam.edu.ar

Realización epub: Javier Beramendi

Foto de portada: María Victoria Pita

Queda hecho el depósito que dispone la Ley 11.723.

Editado en la Argentina.

Índice

PREFACIO, POR MARIO PECHENY

1. INTRODUCCIÓN

2. MARCO JURÍDICO PARA PROYECTOS DE REPARACIÓN DE LEGAJOS

2.1. Decreto N.º 1199/2012 y normas reglamentarias

2.2. Creación de la Comisión de la Memoria del CONICET

2.3. Objetivos de la Comisión de la Memoria

2.4. Actividades de la Comisión

3. REPARACIÓN DOCUMENTAL DE LEGAJOS

3.1. ¿Qué es la reparación documental?

3.2. Reparación documental en empresas del sector privado

3.2.1. Propuesta de suscripción de convenio para empresas

3.2.2. Perfiles sugeridos

3.2.3 Tareas por incluir en el proyecto de reparación institucional

4. PROCESO DE INVESTIGACIÓN Y CRITERIOS DE INCLUSIÓN

4.1. Áreas involucradas en el desarrollo del proyecto de reparación

4.2. Criterios de inclusión de casos

4.3. Pasos del proceso de verificación

4.4. Homónimos: criterios para descartar posibles casos

4.5. Listado elaborado por la SDHN a confirmar por la institución o empresa

4.6. Listado elaborado por la institución o empresa a confirmar por la SDHN

4.7. Comprobación de la condición de trabajador/a o empleado/a

4.8. Consulta de bases de datos y referencias sobre el terrorismo de Estado

4.9. Problemas de periodización

4.10. La condición de víctima del terrorismo de Estado

5. DIVULGACIÓN DE RESULTADOS Y MEMORIA INSTITUCIONAL

5.1. Listados provisorios y parciales

5.2. Publicación del listado y acceso a la información

5.3. Materiales de divulgación

5.3.1. Elaboración de libros o informes técnicos

5.3.2. Biografías

5.3.3. Anexos documentales

5.3.4. Base de datos gráfica

5.3.5. Micrositio web

6. CONTACTO CON FAMILIARES Y PREPARACIÓN DEL HOMENAJE

6.1. Reparación Documental

6.1.1. Preparación de la copia del legajo

6.2. Contacto con familiares

6.2.1. Protocolo de contacto

6.2.2. El primer contacto

6.2.3. Escucha activa y recepción de inquietudes

6.2.4. La invitación a los familiares

6.2.5. Confirmación de asistencia

6.2.6. Recepción del homenaje por parte de los familiares

6.2.7. Listado consolidado de familiares

6.3. Logística del acto de homenaje

6.3.1. Invitaciones

6.3.2. Placa de homenaje

6.3.3. Pedido de disculpas institucional

6.3.4. Elección del lugar

6.3.5. Distribución de los familiares e invitados

6.3.6. Invitados especiales

6.3.7. Tiempo y espacio para las familias

6.4. Desarrollo del acto

6.4.1. Lectura del pedido de disculpas y entrega de los legajos

6.4.2. Inauguración de la placa y cierre del acto

6.4.3. Entrega de legajos

6.4.4. Envío de fotografías y recuerdos del acto

6.4.5. Toma de muestra de sangre

7. ACCIONES COMPLEMENTARIAS Y SOSTENIBILIDAD DE LA MEMORIA

7.1. Creación del área de derechos humanos

7.2. Charlas de capacitación

7.3. Biblioteca y archivo histórico

7.4. Política de puesta en valor del archivo

7.4.1. Construcción de una política archivística integral

7.5. Reuniones periódicas y seguimiento

7.6. Espacio de memoria y muestra permanente

7.7. Fuente laboral hereditaria

8. SOBRE LOS AUTORES

Prefacio

por Mario Pecheny^I

El Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas de la Argentina (CONICET), en 2020, luego de casi cuatro décadas de democracia, creó la Comisión de la Memoria. Las principales razones para ello fueron éticas y políticas: conocer y honrar la memoria de las víctimas del terrorismo de Estado vinculadas al organismo de ciencia, asumir responsabilidades institucionales y llevar a cabo prácticas de reparación. Como señalamos en el momento de la creación de la Comisión y el desarrollo de las primeras tareas, resultaba paradójico que un organismo de investigación no se investigara a sí mismo, y más aún cuando albergaba en su seno a investigadoras e investigadores que hacen de la memoria del terrorismo de Estado y de los derechos humanos su objeto de estudio.

Las tareas y los resultados de la Comisión de la Memoria han sido variados y ampliamente reconocidos. Algunos pueden consultarse en la página web del CONICET, y también se ha publicado un primer libro de gran valor. La Comisión, además, continúa investigando.

La experiencia de la Comisión nos dejó aprendizajes sobre diversas buenas prácticas. A la hora de trabajar institucionalmente en pos de la memoria, la verdad y la justicia —acompañadas de reparación—, las motivaciones ético-políticas implican tomar decisiones sobre diversas definiciones: ¿qué se considera terrorismo de Estado?, ¿a quiénes se incluye entre las víctimas?, ¿qué período se toma como referencia? Asimismo, la reparación no se reduce, por ejemplo, a rehacer un legajo con la información correcta, sino que también involucra rituales privados y públicos con sus propias reglas, recomendaciones y objetos —placas, fotografías—, además de cuidados específicos. Todo ello supone un saber hacer.

La memoria y su política no se dan en un punto fijo en el tiempo ni constituyen un cierre definitivo, sino que son procesos en constante construcción. Las tensiones en torno a la memoria están siempre presentes, aunque en determinadas coyunturas se acentúan y se convierten en terrenos de disputa. En sus formas más extremas, estas tensiones pueden derivar en políticas de olvido y borramiento, destrucción de registros o reescrituras autoritarias de la historia que buscan restaurar la violencia y el hostigamiento. De ahí la importancia de contar con resguardos físicos que protejan la documentación cuando cambian los vientos políticos.

Este manual tiene, al menos, un doble valor. En primer lugar, sintetiza lo que la Comisión de la Memoria del CONICET, en la pluma de dos de sus miembros, considera buenas prácticas para abordar el tema de la memoria de las violencias desde el Estado en el seno de instituciones públicas y otras organizaciones. Estas prácticas requieren conceptualización, explicación, justificación y traducción en recomendaciones concretas derivadas de la experiencia y el análisis. Por eso, el objetivo es que puedan desarrollarse tareas similares en otras instituciones y organizaciones del país, y fuera de él. En segundo lugar, el registro de las prácticas que constituye el libro es en sí mismo una buena práctica. Muestra que se trata de un proceso continuo, nunca acabado, que el pasado tiene sus huellas hoy; que en el futuro esta misma u otra Comisión podrá tomar otros períodos como su pasado y recoger testimonios, procesar miedos, analizar documentos, reparar arbitrariedades, des-agraviar. El trabajo sobre el pasado es un modo de registrar también el presente.

El manual resume de manera ordenada cómo pueden abordarse los desafíos relativos a la documentación rigurosa, así como el reto de “poner ese conocimiento social al alcance de la sociedad”, valga la redundancia. De hecho, el manual en sí mismo es parte de la respuesta a dichos desafíos: plasma con precisión y síntesis los procedimientos seguidos (principalmente, aunque no exclusivamente, por la Comisión de la Memoria del CONICET) y pone a disposición pública el conocimiento práctico adquirido.

No extenderé demasiado estas líneas, pues todo está en las páginas que siguen, que resultan suficientemente claras. Sin embargo, quisiera insistir en que cada una de las secciones no solo se fundamenta en el registro de los hechos (restaurar verdades) ni en lo técnico (enmendar errores), sino que también abre espacio a cuestiones ético-políticas, subjetivas y emocionales. Baste un caso:

El acto de reparación documental inscribe en el legajo personal de las víctimas la verdad histórica. En la mayoría de los casos, se deja constancia de que no dejaron de asistir a su trabajo por voluntad propia, como podría deducirse del término 'abandono de servicio'. O, cuando figura que han renunciado, se deja asentado que no lo hicieron *motu proprio*. Es decir, se registra que fueron personas forzadas a dimitir por la persecución política, que les impedía continuar asistiendo a sus trabajos porque allí podían ser localizadas, secuestradas y desaparecidas con mayor facilidad por las fuerzas represivas.

Ese párrafo ilustra lo que he querido expresar: allí se observa la voluntad de reponer un componente de verdad empírica (la verdad de los hechos, la verdad histórica), un componente técnico-burocrático (el legajo estaba mal; ahora, corregido, está bien) y componentes subjetivos. Aunque sea en parte, la reparación contribuye a sanar heridas en familiares y seres queridos cuando la persona ya no está, a aliviar las propias heridas de los sobrevivientes y a brindar una respuesta restaurativa en sentido colectivo ante un pasado traumático.

Para concluir, quisiera agregar otra dimensión relativa al presente: todas las instituciones mantienen registros, desde los más fríos, propios del papelerío burocrático.

co, hasta los más subjetivos, plasmados en múltiples soportes. Los documentos con número de resolución y los fragmentos de biografías que se expresan a cada momento son, en definitiva, los materiales con los que se construirá el pasado en el futuro.

¹ Director de CONICET, representante de la Gran Área de Ciencias Sociales y Humanidades. Licenciado en Ciencia Política por la Universidad de Buenos Aires y doctor en Ciencia Política por la Universidad de París III, Francia. Profesor Titular Regular de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. Miembro de la Comisión de la Memoria.

I. Introducción

En el marco del Decreto del Poder Ejecutivo Nacional N.º 1199/2012, la Ley N.º 27.656 y el Decreto N.º 775/2022, el Estado argentino instó a diversos ministerios, organismos, empresas y otras entidades descentralizadas de la Administración Pública Nacional a llevar a cabo una reparación documental de los legajos del personal que fue víctima del terrorismo de Estado en la Argentina. Este acto constituye un desagravio hacia todas aquellas personas a quienes se les consignó erróneamente que habían hecho “abandono de servicios”, que fueron declaradas “prescindibles” o exoneradas por “cesantías injustificadas”, cuando en realidad están desaparecidas o fueron asesinadas durante la última dictadura cívico-militar (1976-1983).¹

Hacia fines de 2020, el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) inició una revisión de su historia reciente con el objetivo de reconocer las formas de persecución política sufridas durante la dictadura, recuperar las historias de trabajadores y trabajadoras represaliados y abordar la reparación documental de sus legajos. Para ello, se conformó la Comisión de la Memoria, que, luego de tres años de trabajo, logró homenajear a quince becarios, becarias, investigadores, investigadoras y personal administrativo que fueron víctimas del terrorismo de Estado mientras trabajaban en el principal organismo de ciencia y técnica del país.²

A diferencia de otras iniciativas similares, en el CONICET se propuso también reconocer a quienes puede denominarse víctimas en un sentido amplio: aquellas personas que fueron cesanteadas del organismo y que, en muchos casos, fueron apresadas o se vieron forzadas a partir rumbo al exilio —interno o externo— para salvaguardar sus vidas.

El trabajo y las líneas de investigación desarrolladas por la Comisión de la Memoria del CONICET se nutrieron y enriquecieron con la experiencia previa de reparación documental realizada en la empresa YPF en 2015. A partir de la firma de un convenio de asistencia técnica entre el CONICET y la compañía petrolera, se investigaron, documentaron y repararon los legajos de 42 empleados y empleadas que fueron víctimas del terrorismo de Estado, quienes fueron reconocidos y homenajeados en octubre de 2015.³

El CONICET no solo desarrolló un proyecto institucional pendiente desde la recuperación de la democracia en 1983, sino que también buscó saldar una deuda con

su comunidad. Se daba la paradoja de que un Consejo Nacional de Investigaciones no hubiera investigado su propia historia reciente. Además, como principal organismo de ciencia y técnica del país, asumió el desafío de documentar con rigor esta reparación y poner ese conocimiento al alcance de la sociedad.⁴

Gracias a las lecciones aprendidas en estas dos experiencias —en CONICET y en YPF—, elaboramos el presente manual. Nuestro objetivo es sistematizar y compartir los aprendizajes obtenidos para ofrecer un documento que sirva como guía y orientación a otras instituciones, empresas o dependencias que deseen emprender acciones similares.

Si bien sugerimos seguir los pasos que se detallan a continuación, recomendamos que el proyecto institucional sea lo suficientemente flexible para adaptarse a la cultura de cada institución, organismo o empresa. Esto permitirá que cada iniciativa adquiera la impronta y el estilo que mejor caractericen su idiosincrasia, al tiempo que propicie una experiencia significativa, original y creativa que involucre a la mayor cantidad posible de áreas internas y personas. Solo un fuerte compromiso institucional con estas tareas reparatorias contribuirá a honrar la memoria de las víctimas y sus deudos, fortalecer la democracia y ratificar el compromiso con el Nunca Más.

¹ Este trabajo fue liderado por la Comisión de Trabajo por la Reconstrucción de Nuestra Identidad, gestada en el año 2007 en el ámbito de la entonces Secretaría de Obras Públicas del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios de la Nación. Para conocer más sobre los trabajos de reparación documental de legajos realizados por la Comisión de Trabajo por la Reconstrucción de Nuestra Identidad, consultar: <https://www.argentina.gob.ar/obras-publicas/comision-ddhh/noticias>. Sobre la historia de esta Comisión, véase: Balé, Cinthia (2018). *Memoria e identidad durante el kirchnerismo la “reparación” de legajos laborales de empleados estatales desaparecidos*. Colección de e-books “Entre los libros de la buena memoria”. La Plata, UNLP, UNGS, UNM.

² El organismo emprendió la iniciativa de revisión histórica a partir de la conformación de la Comisión de la Memoria, creada por la Resolución N.º RESOL-2021-634-APN-DIR#CONICET, disponible en línea en: <https://www.CONICET.gov.ar/wp-content/uploads/RS-2021-25750717-APN-DIRCONICET.pdf>.

³ Parte de este Manual es el resultado del Convenio Específico de Asistencia Técnica entre YPF y CONICET, en el que el investigador Santiago Garaño asesoró, entre mayo y diciembre de 2015, sobre el proceso de reparación de los legajos, la entrega a los familiares y el acto de homenaje realizado (Resolución N.º 2550/2015 del Directorio del CONICET del 24 de junio de 2015). Sobre las tareas de asesoramiento, consultar: <https://www.conicet.gov.ar/un-investigador-del-conicet-tras-la-restitucion-del-legajo-de-42-trabajadores-de-ypf-desaparecidos/>; también hay una pieza audiovisual que registra el acto de homenaje: <https://www.youtube.com/watch?v=gau2oCQz-ug>.

⁴ La labor de reparación documental realizada en las universidades nacionales ha sido un insumo esencial a la hora de pensar las formas de reparación en YPF y en CONICET. Un hito de referencia es la pionera normativa sancionada el 18 de marzo de 2016, por la Universidad Nacional de La Plata (UNLP), en el marco del Programa de Reparación de Legajos de integrantes de la comunidad universitaria víctimas del terrorismo de Estado. La Resolución N.º 207/16 de la UNLP, está disponible en: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/125567/Documento_completo.pdf

PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Para conocer la experiencia de reparación en la Universidad Nacional de La Plata, véase: Godoy, Guadalupe (2020). *Sistematización de la experiencia del Programa Reparación, Digitalización y Preservación de legajos de estudiantes, graduados y trabajadorxs de la UNLP víctimas del terrorismo de Estado*. Trabajo final de la Especialización en Gestión de la Educación Superior Instituto de Investigaciones en Educación Superior, Facultad de Odontología, UNLP. Disponible en línea en: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/115279/Documento_completo.pdf?sequence=1. Acerca de la experiencia de la Universidad Nacional del Litoral, ver: *Informe de la Comisión de Reparación Documental contra el Terrorismo de Estado*, aprobado por Resolución del Consejo Superior N.º 437 del 10 de octubre de 2019 (disponible en línea en: https://web9.unl.edu.ar/noticias/img/thumbs/news/43438/Res.%20C.S.%20N%C2%BA%20437%20del%2010-10-19%20Exppte.%20N%C2%BA%20REC-1001516-19_vga.pdf); sobre la experiencia de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires, consultar: Casareto, Samanta y Daleo, Graciela (2020). *Dictadura y universidad. La Facultad de Filosofía y Letras en tiempos del Estado terrorista*. Buenos Aires, EUDEBA; sobre el Programa de preservación documental, investigación, formación y extensión “La Facultad de Humanidades y Artes. Historia, memoria y política”, ver: Viano, Cristina y Luciani, Laura (2021). *La Facultad de Filosofía y Letras: de la Universidad Nacional del Litoral a la Universidad Nacional de Rosario. Estudios sobre su Historia*. Rosario; FyH ediciones; acerca de las políticas de reparación de la Universidad Nacional del Sur, consultar: <https://www.conicet.gov.ar/comisiondelamemoria/publicaciones-2/>.

2. Marco jurídico para proyectos de reparación de legajos

2.1. Decreto N.º 1199/2012 y normas reglamentarias

La Junta Militar dispuso la expulsión del ámbito laboral de miles de personas a través de un accionar sistemático e intimidatorio, que operó tanto antes como después del secuestro y la desaparición de trabajadores y trabajadoras estatales. Para implementar estos despidos masivos, se utilizaron las Leyes N.º 21.260 y N.º 21.274. Además de un desguace de la Administración Pública Nacional, estas disposiciones desencadenaron una evidente adulteración documental de los sucesos reales, consignando erróneamente como causal del cese laboral términos como “baja”, “cesantía”, “suspensión”, “limitación de servicios” y “despido”.¹

Frente a esta situación, y en atención a la responsabilidad que le corresponde al Estado Nacional de generar acciones de reparación que inscriban la verdad histórica en la memoria colectiva de las generaciones actuales y futuras, resulta imprescindible documentar adecuadamente las circunstancias en que ocurrieron estos hechos y sus consecuencias en el marco del terrorismo de Estado.

En este contexto, el Decreto del Poder Ejecutivo Nacional N.º 1199/2012, sancionado en julio de 2012, dispuso la inscripción de la condición de detenido/a-desaparecido/a en los legajos de aquellas personas que, siendo personal de la Administración Pública Nacional, fueron víctimas del terrorismo de Estado. Esta norma reconoce que es un deber del Estado democrático consignar en los legajos de personal la verdad histórica respecto de la auténtica causal del cese de la relación laboral. Este acto implica una enmienda material de los documentos públicos y constituye una reparación simbólica para los familiares, compañeros y compañeras de trabajo y militancia de las víctimas.²

En este marco, la Comisión de Trabajo por la Reconstrucción de Nuestra Identidad impulsó el relevamiento del personal de la Administración Pública Nacional que fue víctima de desaparición forzada, además de liderar otras actividades destinadas a la identificación, preservación y clasificación de información, testimonios y documentos relacionados con el accionar del terrorismo de Estado.³

Esta Comisión ha identificado y recuperado los legajos laborales de cientos de trabajadores y trabajadoras desaparecidos, quienes se desempeñaban en diversos organismos y empresas de la Administración Pública Nacional. Asimismo, ha lleva-

do a cabo numerosos actos conmemorativos, en los cuales se convocó a las familias de las personas homenajeadas para entregarles una copia del legajo reparado.

2.2. Creación de la Comisión de la Memoria del CONICET

Para otorgarle un marco institucional permanente y fortalecer las tareas de investigación y homenaje, el 23 de marzo de 2021 el CONICET aprobó la Resolución N.º 634/2021, que dio lugar a la creación de la Comisión de la Memoria. Esta resolución se basó en el Decreto del Poder Ejecutivo Nacional N.º 1199/2012, que había instado a las entidades descentralizadas de la Administración Pública a llevar a cabo la reparación documental como acto de desagravio hacia aquellos trabajadores y trabajadoras a quienes se les consignó erróneamente la causal de cese de sus funciones cuando, en realidad, fueron víctimas de gravísimas violaciones a los derechos humanos cometidas durante el terrorismo de Estado.⁴ De este modo, se oficializó la labor de un grupo de miembros del CONICET que, desde meses antes, se había planteado homenajear y reparar a las víctimas de la última dictadura cívico-militar argentina (1976-1983).

Si bien el CONICET ya había llevado a cabo acciones en el pasado para recordar a los/as desaparecidos/as y la persecución que sufrió la actividad científica entre 1976 y 1983, en esta oportunidad el objetivo fue más allá. No se trató solo de conmemorar a quienes fueron asesinados o desaparecidos, sino también de subsanar otros daños e injusticias sufridos por su personal en un sentido amplio.

Esto incluyó a quienes fueron despedidos, cesanteados o exonerados; a quienes fueron encarcelados por razones políticas; a quienes se vieron forzados al exilio interno o externo; a quienes, debido a esa persecución, no pudieron reunir los requisitos administrativos para obtener su jubilación; y a quienes no lograron completar sus becas, proyectos o tareas. En definitiva, el homenaje buscó reparar simbólicamente a todas las personas perjudicadas por la violencia estatal.

2.3. Objetivos de la Comisión de la Memoria

La resolución de creación estableció los siguientes objetivos para la Comisión de la Memoria:

- Elaborar una nómina de trabajadores y trabajadoras del CONICET que fueron víctimas de la última dictadura cívico-militar en un sentido amplio, incluyendo no solo a asesinados/as y desaparecidos/as, sino también a:
 - exiliados/as (internos y externos),
 - sobrevivientes de centros clandestinos,
 - presos/as políticos,
 - cesanteados/as y exonerados/as,
 - personas dadas de baja,
 - quienes presentaron renunciaciones o fueron trasladados sin justificación,
 - quienes sufrieron la cancelación de becas o licencias sin goce de sueldo.

- Propiciar la inscripción de la condición de detenido/a -desaparecido/a o asesinado/a en los legajos de los/as agentes del CONICET que fueron víctimas del accionar ilícito del Estado durante la última dictadura y dejar constancia de los motivos reales que determinaron la interrupción de su desempeño laboral.
- Impulsar iniciativas de homenaje y reparación para trabajadores y trabajadoras desaparecidos o asesinados por motivos políticos durante la última dictadura cívico-militar.
- Garantizar el acceso a las fuentes documentales y archivos institucionales del CONICET, además de promover la protección de estos repositorios, que poseen un alto valor histórico.⁵

2.4. Actividades de la Comisión

En el CONICET, la reparación documental de legajos se inscribe en un formato institucional característico del movimiento de derechos humanos: una comisión de memoria. Este enfoque trasciende las iniciativas puntuales de homenaje y las efemérides, como el 24 de marzo —Día Nacional de la Memoria por la Verdad y la Justicia— o el 10 de diciembre —Día de los Derechos Humanos, en el que se conmemora uno de los compromisos mundiales más revolucionarios: la Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH)—.

La Comisión de la Memoria adquirió un carácter permanente e involucra a diversos miembros, escalafones y gerencias del organismo. Está conformada, hasta la fecha, por representantes de distintas áreas del CONICET, como las vicepresidencias, personal de recursos humanos, asesores legales, miembros del Directorio, investigadores/as, becarios/as y representantes sindicales.

Además, se constituyó un equipo de investigación con el objetivo de recuperar las historias de las víctimas del terrorismo de Estado, reconstruir los mecanismos represivos aplicados por el CONICET para efectuar bajas, cesantías o expulsiones de personal, y documentar la historia reciente del Consejo.

Debido a la fuerte descentralización del organismo a lo largo del país, se promovió la creación de subcomisiones de la memoria en las sedes regionales y locales, como los Centros Científicos Tecnológicos (CCT) de la Patagonia Norte y NOA Sur, la Universidad Nacional de Santiago del Estero, la Universidad Nacional del Sur en Bahía Blanca, la Universidad Nacional de Córdoba, y la Universidad Nacional de Cuyo. Estas subcomisiones gozan de amplia autonomía y cuentan con inserciones institucionales propias. Asimismo, se impulsó la preservación y puesta en valor del Archivo Institucional.⁶

Desde el principio, se comprendió que no se partía de cero, sino que era fundamental intercambiar experiencias con otros organismos e instituciones que ya habían desarrollado trabajos de homenaje y reparación para víctimas del terrorismo de Estado.⁷ Por ello, como primera actividad de la Comisión de la Memoria, el 7 de octubre de 2021 se llevó a cabo la jornada “Desafíos en la reconstrucción de la memoria”. Este evento propició un diálogo entre universidades nacionales y organismos estatales de ciencia y técnica sobre la problemática de la reparación de las víc-

timas del terrorismo de Estado.⁸ A quienes busquen emprender tareas similares, les recomendamos iniciar y mantener intercambios de este tipo con organismos e instituciones que cuenten con experiencia en la reparación de legajos y en homenajes a víctimas del accionar represivo.

¹ La Ley N.º 21.260, sancionada el 24 de marzo de 1976 y publicada en el *Boletín Oficial* el 26 de marzo de 1976, legitimó la expulsión inmediata de todos/as aquellos/as que se encontraran “vinculados/as a actividades de carácter subversivo o disociador” y de aquellos/as que “en forma abierta, encubierta o solapada preconizaran o fomentaran dichas actividades”. La Ley N.º 21.274, sancionada el 29 de marzo de 1976 y publicada en el *Boletín Oficial* el 2 de abril de 1976, implementó el régimen transitorio para trabajadores y trabajadoras públicos, con el objetivo de producir un real y concreto proceso depurativo de la Administración Pública. Dicha reglamentación dejó en suspenso la estabilidad en el empleo público disponiendo –discrecionalmente, sin sumario y sin motivación– que se pudiera dejar cesante a quienes constituyeran “un factor real o potencial de perturbación del normal funcionamiento del organismo al que pertenecían”. Los efectos fueron diferenciales en ambos casos: aquellos/as que fueron dados de baja por “razones de seguridad” quedaron expulsados/as de cualquier ejercicio laboral posible en el ámbito público y no tenían derecho a percibir indemnización alguna; e incluso algunos/as eran intimados/as a reintegrar las sumas percibidas como salarios. En cambio, aquellos/as que fueron dados/as de baja por “razones de servicio” podían solicitar la revisión de la medida tomada y el pago de indemnización acorde al Artículo 4 de la Ley, así como continuar trabajando en instituciones del orden público, siempre que éstas aprobaran nuevamente su ingreso. Para consultar sobre Ley N.º 21.260, véase: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-21260-303521>; y para la N.º 21.274: <https://www.saij.gob.ar/21274-nacional-lnn0000405-1976-03-29/123456789-oabc-defg-g50-40000oncanyel>.

² Dictado el 19 de julio de 2012, y publicado en el *Boletín Oficial* el 20 de julio de 2012, el Decreto N.º 1199 del Poder Ejecutivo Nacional ha establecido un marco normativo para las reparaciones documentales de los legajos de personal de trabajadores y trabajadoras de organismos públicos y empresas, víctimas del terrorismo de Estado. Además, incluyó un primer listado de casos de empleados y empleadas públicos, en cuyos legajos debía realizarse la enmienda documental. Fue reglamentado por la Resolución N.º 493/2012, publicada en el *Boletín Oficial* del 6 de diciembre de 2012, que dispuso el procedimiento administrativo correspondiente a las “reparaciones documentales”. Decreto N.º 1199/2012 disponible en línea en: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-1199-2012-199840/texto>.

³ Balé, Cinthia (2018), *op. cit.*

⁴ Decreto N.º 1199 (2012), *op. cit.*

⁵ Sobre la creación de esta Comisión, véase: Garaño, Santiago (2023). “La Comisión de la Memoria, a tres años de su formación”. En: Garaño, Santiago y Bekerman, Fabiana (coords.). *El CONICET en Dictadura. Efectos del terrorismo de Estado en la ciencia argentina y formas de reparación*. Buenos Aires, CONICET. Disponible en línea en: <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/245129>.

⁶ Acerca de las “subcomisiones de la memoria” y los trabajos que se desplegaron en el CCT Patagonia Norte, véase: <https://patagonianorte.conicet.gov.ar/ciencia-y-derechos-humanos-mes-por-el-derecho-a-la-identidad-en-el-conicet-patagonia-norte/>; en el NOA Sur, véase: <https://noasur.conicet.gov.ar/del-silenciamiento-a-la-memoria-social/>; y en la Universidad Nacional del Sur, consultar: <https://www.conicet.gov.ar/reparacion-historica-a-integrantes-de-la-comunidad-cientifico-academica-de-bahia-blanca-victimas-del-terrorismo-de-estado/>.

7 Para más información sobre organismos e instituciones que realizaron trabajos de homenaje y de reparación, entre otros, véase: Gárgano, Cecilia (2015). *Ciencia en dictadura, trayectorias, agendas de investigación y políticas represivas en Argentina*. Buenos Aires, INTA; Garaño, Santiago (2015). *Informe Técnico sobre el Proceso de Elaboración de la Nómina de Trabajadores y Trabajadoras de Y.P.F. desaparecidos o asesinados por el accionar del Terrorismo de Estado*. Buenos Aires, CONICET. Sobre el fondo documental de la Comisión de Derechos Humanos del Personal de la CNEA, ver: <https://nuclea.cnea.gov.ar/communities/aa058ac7-b6ab-47ab-a200-a4efb7ce1862>; sobre la labor del Instituto Nacional de Tecnología Industrial, véase: Resolución N.º 27/2022 del 19 de marzo de 2022, para la reparación del legajo personal N.º 243, correspondiente a la detenida-desaparecida María del Carmen Judith Artero de Jurkiewicz (disponible en línea en: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/259646/20220322>); acerca de la reparación documental de legajos de la Facultad de Ciencias Exactas de la Universidad de Buenos Aires, ver: <https://exactas.uba.ar/institucional/memoria-de-rechos-humanos/>.

8 Participaron en el primer panel Guadalupe Godoy y Lucía Abbattista del Programa de Memoria y Reparación Histórica de la Universidad Nacional de La Plata; Gabriela Águila y Laura Luciani del Programa de Preservación Documental “La Facultad de Humanidades y Artes: historia, memoria y política” de la Universidad Nacional de Rosario; y Fabiana Alonso y Luciano Alonso de la Comisión de Reparación Documental contra el Terrorismo de Estado, Programa Historia y Memoria de la Universidad Nacional del Litoral. En el segundo panel, expusieron: Leandro Ortega y Roberto Salim del Programa de Derechos Humanos “Apuntes de la memoria” de la Universidad Nacional de Cuyo; Silvina Jensen, María Lorena Montero, Ana Inés Seitz y Matías Marinozzi del Núcleo de Estudios sobre Historia Reciente, Memoria y Derechos Humanos de la Universidad Nacional del Sur y Valeria Chabrando y Marcos Kary, del Archivo Provincial de la Memoria de Córdoba. Posteriormente, dialogaron sobre la posición de los organismos estatales de ciencia y técnica durante el terrorismo de Estado: Cecilia Gárgano, investigadora del CONICET en el Laboratorio de Investigación en Ciencias Humanas, por el caso del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA); Hilda Lanza y Rubén Fernández, integrantes de la Comisión de Derechos Humanos del Personal de la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA); Santiago Garaño en relación al caso de YPF y María Caldelari, investigadora a cargo del informe sobre CONICET durante la última dictadura cívico-militar en la Argentina. Sobre la jornada, consultar nota disponible en línea en: <https://www.conicet.gov.ar/se-realizo-la-jornada-desafios-en-la-reconstruccion-de-la-memoria/>.

3. Reparación documental de legajos

3.1. ¿Qué es la reparación documental?

La reparación documental es un acto de desagravio hacia aquellos trabajadores y trabajadoras de una institución u organismo, o empleados y empleadas de una empresa, cuyos legajos de personal consignaron erróneamente que habían hecho abandono de servicio, que fueron declarados prescindibles o que fallecieron, cuando en realidad fueron víctimas de gravísimas violaciones a los derechos humanos cometidas durante el terrorismo de Estado en Argentina.

La reparación documental de los legajos implica que, mediante un acto administrativo, se inscribirá la verdadera causa del cese de la relación laboral, es decir, que las personas fueron desaparecidas o asesinadas por razones políticas. Este procedimiento incorpora la verdad histórica en el legajo de las víctimas. En la mayoría de los casos, se deja constancia de que no dejaron de asistir a sus lugares de trabajo por voluntad propia, como podría deducirse, por ejemplo, del término abandono de servicio. Cuando se indica que renunciaron, se aclara que no lo hicieron de manera voluntaria, sino que fueron forzadas a dimitir por persecución política. Esta persecución les impedía continuar en sus puestos, pues el lugar de trabajo representaba un punto donde podían ser localizadas, secuestradas y desaparecidas con mayor facilidad por las fuerzas represivas.

Aunque el daño sufrido por sus familias es irreparable y sus derechos fueron avasallados por el Estado Nacional, que violó de manera sistemática los derechos humanos fundamentales —especialmente el derecho a la vida—, este acto de reparación busca reivindicar la dignidad de las personas víctimas de estas graves violaciones. En primer lugar, frente a los crímenes que intentaron borrar todo rastro de estas personas, se elabora un listado con sus nombres y apellidos, se reconstruye su biografía y se las reintegra simbólicamente al lugar del que fueron expulsadas. Además, se las identifica en una de sus dimensiones más significativas: como trabajadores y trabajadoras o empleados y empleadas de una institución, organismo o empresa determinada.

Es importante aclarar que la reparación documental de los legajos y el homenaje no implican, de ninguna manera, que la institución o empresa deba realizar el pago de indemnizaciones económicas, ya que estas han sido previstas por el Estado Nacional. Durante la década de 1990, cuando el camino de la justicia permanecía

cerrado en nuestro país, la Corte Interamericana de Derechos Humanos instó al Estado argentino a dictar leyes reparatorias debido a la violación sistemática de los compromisos en materia de derechos humanos adoptados por Argentina en su pasado reciente. Estas leyes reconocieron, de manera parcial,¹ la responsabilidad del Estado en las violaciones a los derechos humanos cometidas durante la última dictadura.²

Por lo tanto, la reparación documental no implica asumir responsabilidad legal alguna, ya que los crímenes fueron cometidos por las Fuerzas Armadas, de Seguridad y grupos paraestatales, ni tampoco conlleva responsabilidad económica, pues esta fue implementada previamente por el Estado. Se trata de una reparación simbólica y de una deuda pendiente con las víctimas de ese pasado traumático, especialmente con sus familiares y las comunidades involucradas.

En este contexto, es posible que los familiares de personas desaparecidas realicen nuevas denuncias o consulten sobre cómo tramitar la reparación económica correspondiente. En esos casos, se debe derivar a los interesados a la Secretaría de Derechos Humanos de la Nación, para que inicien la presentación administrativa correspondiente ante el Estado Nacional.

3.2. Reparación documental en empresas del sector privado

En el caso de la reparación documental de legajos en empresas, en 2021 se sancionó la Ley N.º 27.656, de reparación histórica para trabajadores y trabajadoras que fueron detenidos o desaparecidos en el sector privado durante la última dictadura cívico-militar.³

Entre los fundamentos de esta normativa, se señala que dicha legislación forma parte de las medidas de reparación moral y colectiva emprendidas por el Poder Ejecutivo Nacional para cumplir con el deber de recordar y garantizar el derecho de toda sociedad a conocer su historia reciente, en el marco de las políticas de Memoria, Verdad y Justicia.⁴

Siguiendo el criterio de las normativas ideadas para las entidades públicas, esta ley dispuso la inscripción de la condición de detenido-desaparecido en los legajos laborales de empleados y empleadas víctimas del terrorismo de Estado que, al momento de su desaparición, se encontraban en relación de dependencia en el sector privado, incluso si figuraban como desvinculados por otras causas que, en principio, no estuvieran explícitamente relacionadas con la persecución política.

Asimismo, el texto reglamentario propuso un trabajo articulado entre las empresas, el Archivo Nacional de la Memoria (ANM) y la Comisión de Trabajo por la Reconstrucción de Nuestra Identidad. Esta Comisión quedó a cargo del relevamiento de trabajadores y trabajadoras del sector privado que fueron víctimas de desaparición forzada, así como de la identificación, preservación y clasificación de información, testimonios y documentos relacionados con el accionar del terrorismo de Estado en este ámbito. Al igual que en las instituciones públicas, la reparación documental en industrias privadas busca incorporar la verdad histórica a los legajos

laborales, incluyendo la inscripción de la condición de detenido-desaparecido con el número de registro que figura en los archivos de la Comisión Nacional sobre la Desaparición de Personas (CONADEP), resguardados en el fondo documental del ANM.

La normativa establece que los/as empleadores/as son responsables de informar sobre los avances y resultados de las reparaciones dispuestas por la ley, tanto al entonces Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, como autoridad de aplicación —en la actualidad, la Secretaría de Trabajo del Ministerio de Capital Humano—, como a la Comisión de Trabajo por la Reconstrucción de Nuestra Identidad.

Durante 2023, gracias al trabajo realizado por integrantes de la Comisión de Trabajo por la Reconstrucción de Nuestra Identidad en el marco de esta normativa, se logró la reparación y entrega del primer legajo laboral del sector privado a los familiares de Cristina Catalina Galzerano, trabajadora detenida desaparecida de la empresa Xerox Argentina.⁵

3.2.1. Propuesta de suscripción de convenio para empresas

En el caso de la experiencia de YPF, previa a la normativa antes mencionada, la compañía firmó un convenio con la Secretaría de Derechos Humanos de la Nación y la Comisión por la Reconstrucción de Nuestra Identidad. Para llevar a cabo el trabajo de investigación, contó con la asistencia técnica del CONICET. Posteriormente, la empresa solicitó sistematizar la experiencia en un protocolo que pudiera servir como modelo para otras organizaciones.

Cuando YPF suscribió el convenio, aún no estaban vigentes las reglamentaciones establecidas por la Ley N.º 27.656 y el Decreto N.º 775/2022, que disponen la reparación de legajos en empresas del ámbito privado. Sin embargo, la compañía petrolera decidió investigar, documentar y homenajear a sus trabajadores y trabajadoras víctimas del terrorismo de Estado.

Esta iniciativa fue asumida como parte del compromiso de la empresa con los valores democráticos, la vigencia de los derechos humanos y la memoria colectiva de nuestra sociedad, enmarcándose dentro de lo que se conoce como responsabilidad social empresarial.⁶

Este tipo de acuerdos institucionales, que articulan empresas con dependencias de derechos humanos y organismos de ciencia y técnica, ha demostrado ser altamente efectivo y replicable en diversas compañías e instituciones. Por su parte, el CONICET cuenta con profesionales con amplia experiencia en iniciativas de reparación, adquirida tanto en universidades nacionales como en organismos científicos, quienes están disponibles para asesorar y transferir los conocimientos acumulados.

El convenio debe detallar los siguientes objetivos:

- **Elaborar un listado de trabajadores y trabajadoras víctimas del terrorismo de Estado:**

Retomar investigaciones previas, memoriales y otras iniciativas realizadas por la empresa o sindicatos correspondientes, como placas, actos de homenaje, murales o la colocación de baldosas de la memoria.

- **Registrar información precisa sobre cada víctima:**

Asentar los datos correspondientes a la situación singular de cada persona, distinguiendo entre desaparecidos o asesinados.

Enmendar la información consignada erróneamente en los legajos individuales que tergiverse la realidad histórica.

Actualizar el registro también en el sistema informático de gestión de recursos humanos de la empresa.

- **Realizar un acto de homenaje:**

Organizar un evento para reconocer a los trabajadores y trabajadoras identificados en el listado como detenidos/as, desaparecidos/as o asesinados/as por el accionar represivo del Estado. Como parte del acto, se recomienda la colocación de una placa conmemorativa.

- **Entregar copias de los legajos reparados:**

La empresa, organismo o institución debe entregar a los familiares de los empleados y empleadas incluidos en la nómina una copia en color, digital y en papel, preferentemente autenticada ante escribano, de los legajos reparados. Asimismo, se debe remitir otra copia al Archivo Nacional de la Memoria (ANM), dependiente de la Secretaría de Derechos Humanos de la Nación (SDHN), para su resguardo.

3.2.2. *Perfiles sugeridos*

Para coordinar el equipo de investigación, se recomienda la contratación de un/a investigador/a con dedicación parcial. Es preferible contar con un profesional de las ciencias sociales y humanas con experiencia en historia reciente, derechos humanos o estudios de memoria. Esta persona será la contraparte por parte de la institución o empresa y estará encargada de asesorar durante el desarrollo del proyecto de reparación documental.

En la experiencia de la Comisión de la Memoria del CONICET, se logró contratar a dos profesionales con dedicación parcial, mientras que otros tres investigadores colaboraron *ad honorem* para coordinar las pesquisas. Contar desde el inicio con este personal permitió desarrollar varias líneas de investigación a lo largo de tres años de trabajo, lo que, por ejemplo, favoreció la extensión del período de indagación para abarcar la persecución ocurrida en el período previo a la última dictadura (1973-1976). Asimismo, el equipo de investigación complementó su labor con la participación activa de trabajadores y trabajadoras de diversas áreas del organismo, como Recursos Humanos, Legales, Gerencia de Organización y Sistemas, per-

sonal del Archivo General y representantes sindicales. Estas áreas facilitaron el acceso a documentación y llevaron a cabo los trámites administrativos necesarios para la reparación o reconstrucción interna de los legajos.

En el caso de YPF, el proceso de asesoramiento se llevó a cabo mediante la firma de un Convenio Específico de Asistencia Técnica con el CONICET, que permitió la contratación de un investigador del organismo con dedicación parcial durante un período de siete meses. Este profesional trabajó en las dependencias de la compañía, lo que posibilitó el seguimiento y acompañamiento de las distintas áreas involucradas en el proyecto. Además, logró interiorizarse en la cultura empresarial, lo que facilitó significativamente el proceso de asesoría.

3.2.3 Tareas por incluir en el proyecto de reparación institucional

El equipo de investigación o de trabajo deberá llevar a cabo las siguientes tareas:

- **Proyecto de investigación:**

Desarrollar un proyecto sobre la historia reciente de la institución o empresa, garantizando la preservación y el acceso al archivo. La finalidad inicial será elaborar una nómina de trabajadores y trabajadoras que sufrieron el terrorismo de Estado.

- **Asesoramiento:**

Brindar asistencia al organismo público o a la empresa del sector privado en las mejores prácticas para la reparación de legajos, la realización del acto de homenaje y el desarrollo del convenio firmado entre la dependencia, la Secretaría de Derechos Humanos de la Nación y la Comisión de Trabajo por la Reconstrucción de Nuestra Identidad.

- **Divulgación:**

Crear un micrositio web en la página de la institución o empresa. Difundir y registrar todas las actividades mediante notas de prensa, boletines o correos electrónicos colectivos.

- **Elaboración de informes técnicos periódicos:**

Redactar informes que detallen los avances del proceso de investigación.

- **Contacto con familiares:**

Establecer comunicación con los familiares o allegados/as de los trabajadores y trabajadoras incluidos en el listado de víctimas del terrorismo de Estado que serán homenajeados.

- **Publicación:**

Elaborar un libro de divulgación que reconstruya las historias de vida y biografías laborales de las víctimas.

Incluir documentos burocráticos o fotografías inéditas, además de un apartado de contexto histórico a cargo de un/a cientista social experto/a en la temática.

- **Preservación de archivos:**

Colaborar con la institución o empresa en el desarrollo de políticas de archivo y conservación documental para resguardar la memoria institucional en un sentido amplio.

¹ A partir de la vigencia de la sanción de las leyes de Punto Final (1986) –que fijaba un plazo perentorio luego del cual ya no sería posible presentar cargos criminales por violaciones a los derechos humanos– y de Obediencia Debida (1987) –que establecía la presunción legal de que el personal de menor jerarquía no era punible porque había cumplido órdenes de superiores– y de los Indultos –que beneficiaban a los jefes militares condenados en el Juicio a las Juntas militares y los que estaban siendo investigados, firmados por el entonces presidente Carlos Saúl Menem entre 1989 y 1990–, se cerró el camino del juzgamiento penal de los responsables de crímenes de lesa humanidad. Dichas leyes, llamadas las leyes del perdón, fueron primero declaradas inconstitucionales por un juez en 2001; anuladas por el Congreso Nacional en 2003; y luego por la Corte Suprema de Justicia de la Nación, que ratificó su inconstitucionalidad en 2005. Estas decisiones de los tres Poderes del Estado argentino abrieron el camino de la reapertura de las causas judiciales por delitos de lesa humanidad y la persecución penal de los crímenes cometidos en el marco del terrorismo de Estado. Sobre este tópico, véase: AA.VV. (2011). *Hacer justicia. Nuevos debates sobre el juzgamiento de crímenes de lesa humanidad en Argentina*. Buenos Aires, Siglo XXI.

² Entre las llamadas leyes reparatorias dictadas por el Estado argentino, se destacan dos, que tienen más de 30 años de antigüedad y fueron reimpulsadas desde 2003: 1) la Ley N.º 24.043, aprobada el 27 de noviembre de 1991, que previó una reparación patrimonial para las personas que hubieran sido puestas a disposición del Poder Ejecutivo Nacional o por orden emanada de tribunales militares, durante la vigencia del estado de sitio entre el 6/11/1974 y el 10/12/1983, a los detenidos en Centros Clandestinos de Detención y a los que sufrieron libertad vigilada o arresto domiciliario, contemplando un incremento para quienes hubieran muerto durante el cautiverio o sufrido lesiones gravísimas; y 2) la Ley N.º 24.411, aprobada el 7 de diciembre de 1994, que otorgó una indemnización a los causahabientes o herederos de personas que se encontraran en situación de desaparición forzada o hubieran fallecido como consecuencia del accionar del terrorismo de Estado, con anterioridad al 10 de diciembre de 1983.

³ La Ley fue sancionada el 9 de diciembre de 2021 por el Poder Ejecutivo Nacional. Se reglamentó a partir del Decreto N.º 775/2022, publicado en el *Boletín Oficial* el 24 de noviembre de 2022, bajo la firma de quienes entonces eran el Presidente de la Nación, Alberto Fernández, Jefe de Gabinete, Juan Manzur y Ministra de Trabajo, Raquel “Kelly” Olmos, respectivamente. Para consultar el texto de la Ley N.º 27.656, véase: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/255056/20211224> y para acceder al del Decreto N.º 775/2022, véase: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-775-2022-375408/texto>.

⁴ Ley N.º 27.656 (2021), *op. cit.*

⁵ El primer legajo reparado en empresas del sector privado, en el marco de la Ley N.º 27.656 y el Decreto N.º 775/2022, pertenece a Cristina Catalina Galzerano, trabajadora de Xerox Argentina y militante del Ejército Revolucionario del Pueblo (ERP). Cristina tenía 31 años y fue asesinada el 24 de octubre de 1977, en un operativo ilegal de detención, en su domicilio del barrio porteño de Chacarita. Su compañero de vida tam-

bién fue secuestrado y permanece desaparecido. En la entrega del legajo reparado, participaron su hijo Esteban Santamaría y quienes entonces eran Ministra de Trabajo de la Nación, Kelly Olmos, Secretario de Derechos Humanos de la Nación, Horacio Pietragalla Corti, Vicepresidenta del Banco BICE, Carla Pitiot, Secretario de Derechos Humanos de la CGT, Julio Piumato, el Gerente General de Xerox Argentina, Alejandro Jalife, e integrantes de la Comisión de Trabajo por la Reconstrucción de Nuestra Identidad, encabezados por su coordinador Julián Scabbiolo. Para más información, véase: <https://www.boletinoficial.gob.ar/pdf/aviso/primera/291560/20230804>.

⁶ En el Código de Ética y Conducta de YPF S.A., se deja constancia de que el respeto por los derechos humanos es un presupuesto esencial para desarrollar las actividades de la compañía petrolera, que vela por su resguardo en su ámbito de actuación. Consultar en: <https://edicion.ypf.com/Proveedores/Documents/YPF-Codigo-de-Etica-y-Conducta-agosto-2017.pdf>.

4. Proceso de investigación y criterios de inclusión

4.1. Áreas involucradas en el desarrollo del proyecto de reparación

Tomando como referencia la experiencia del CONICET, se sugiere la creación de una comisión de la memoria, integrada por representantes de distintos escalafones, áreas y gerencias del organismo o empresa, con un fuerte compromiso con los derechos humanos.

Si el organismo cuenta con un Archivo General o Histórico, es fundamental la colaboración y participación activa de sus trabajadores y trabajadoras para orientar la búsqueda de documentación relevante en los reservorios institucionales.

Una vez localizados los documentos burocráticos, la reconstrucción o reparación interna de los legajos, así como su posterior reimpresión para su entrega a familiares o allegados/as, debe estar a cargo del área de Recursos Humanos, responsable administrativa de la gestión laboral de los trabajadores y trabajadoras.

Para la preparación del acto de homenaje a las víctimas, se recomienda la participación activa de las áreas de Eventos, Ceremonial, Protocolo, Prensa o Relaciones Institucionales. Estas áreas no solo deben encargarse de organizar la actividad y difundirla entre el personal, sino también de registrar y dar a conocer las repercusiones del evento.

4.2. Criterios de inclusión de casos

Para incluir a una persona en el listado de víctimas, deben cumplirse dos criterios:

1. Que haya sido reconocida por el Estado Nacional como víctima del terrorismo de Estado.
2. Que pueda documentarse su condición de trabajador o trabajadora de la institución o empresa.

Como regla general, solo se incluirán en el listado aquellos trabajadores y trabajadoras que hayan sido reconocidos como víctimas del terrorismo de Estado por el Estado Nacional. Esto requiere que la Secretaría de Derechos Humanos de la Nación elabore un listado oficial, detallando el número de legajo CONADEP, de la Secretaría de Derechos Humanos o del Registro de Desaparecidos y Fallecidos

(REDEFA). Luego, esa nómina debe ser notificada a la institución o empresa que lleve adelante la acción reparatoria.

Este criterio evita la inclusión de casos que aún no han sido constatados, como sobrevivientes de la represión o personas que partieron al exilio. **Siempre es preferible excluir casos dudosos para resguardar la credibilidad de la nómina y del trabajo de investigación realizado.**

4.3. Pasos del proceso de verificación

- **Verificación inicial:**

Una vez recibido el listado oficial de la Secretaría de Derechos Humanos de la Nación, la institución o empresa deberá efectuar las gestiones tendientes a verificar la información y comprobar la condición de trabajador o trabajadora. Para ello, se deben consultar el archivo físico, así como el sistema informático de personal, y otras bases de datos de la institución y/o empresa en los que se pueda examinar el universo del personal histórico y ver si revistaron en la misma. En caso de no contar con listados informáticos, se recomienda revisar, como se hizo en el CONICET, las resoluciones internas, actas de Directorio y ficheros de personal.

- **Ubicación y preservación de documentos:**

Confirmada la condición de trabajador/a, se deben localizar los legajos laborales correspondientes o resoluciones que registren su nombramiento. Estos documentos deben ser separados y conservados en un lugar seguro y en óptimas condiciones para su posterior reparación y digitalización.

- **Documentación alternativa:**

En caso de que el legajo no esté disponible, se puede recurrir a documentación alternativa que pruebe la relación laboral, como:

- Recibos de sueldo.
- Informes de la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES).
- Fotografías.
- Cartas, telegramas u otras notificaciones.
- Declaraciones juradas.
- Documentos aportados por familiares.

- **Reconstrucción interna:**

En los casos en los que no se encuentre el legajo original, se debe elaborar un legajo *ad hoc*. Esta reconstrucción documental incluirá evidencia suficiente de que la persona trabajó en la institución y consignará su condición de víctima del terrorismo de Estado, evitando que, como se señaló en el CONICET, esa persona sea desaparecida dos veces por el organismo.

- **Revisión futura:**

Se consignará que el listado es parcial y provisorio, sujeto a futuras revisiones para incorporar nombres que no hubieran sido incluidos inicialmente por error o desconocimiento. Ante nuevas denuncias o solicitudes de incorporación, la institución deberá proporcionar información sobre los canales habilitados por la Secretaría de Derechos Humanos para acreditar la condición de nuevas víctimas.

4.4. Homónimos: criterios para descartar posibles casos

En algunas ocasiones, al identificar a una persona como trabajadora o trabajador de la institución o empresa, puede surgir la confusión con un homónimo, es decir, otra persona que posee el mismo nombre y apellido.

En estos casos, es fundamental corroborar datos complementarios para confirmar o descartar el caso. Se recomienda cotejar la siguiente información entre las personas que se presentan como homónimos:

- Número de cédula o de documento de identificación nacional (DNI, LE, CI).
- Lugar de residencia.
- Apellido materno.
- Profesión.
- Lugar de trabajo.
- Nivel de estudios alcanzado.
- Año de ingreso a la institución o empresa.
- Período de desempeño laboral.
- Composición del núcleo familiar (padres, hermanos/as, cónyuge o pareja, hijos/as).

Esta información suele encontrarse en los legajos de personal y puede ser clave para diferenciar entre homónimos.

4.5. Listado elaborado por la SDHN a confirmar por la institución o empresa

Como parte de su misión institucional, y a partir del corpus de información acumulado desde el retorno de la democracia, la Secretaría de Derechos Humanos de la Nación (SDHN) es responsable de proveer el listado de víctimas del terrorismo de Estado, basado en su acervo documental. Para ello, consulta los registros disponibles en sus archivos y cualquier otra fuente de información relevante que complemente las nóminas.

La construcción de estas listas requiere la articulación con otras instituciones públicas del campo de la memoria y la historia reciente. Una vez elaborada la lista provisoria, se contacta al Archivo Nacional de la Memoria (ANM) para cotejar la información en sus bases de datos y confirmar la pertenencia de las personas incluidas como trabajadores y trabajadoras víctimas del terrorismo de Estado.

El ANM verifica estos casos en el Registro Unificado de Víctimas del Terrorismo de Estado (RUVTE), donde el campo “Actividad profesional/laboral/artística/otras” puede contener información relevante. Sin embargo, dado que las bases de datos son parciales y se actualizan constantemente, es necesario complementarlas con otras investigaciones específicas para obtener un conjunto completo y actualizado de casos.¹

La búsqueda y confirmación de casos es una tarea artesanal, que requiere estrategias de investigación creativas y cualitativas, adaptadas a cada situación particular. Además, al recabar nueva información, estas acciones contribuyen al conocimiento del pasado reciente y refuerzan la memoria colectiva.

4.6. Listado elaborado por la institución o empresa a confirmar por la SDHN

Se recomienda que la institución o empresa que emprenda un proyecto de reparación documental revise las iniciativas reparatorias realizadas desde el retorno de la democracia, tanto por sindicatos como por otros/as investigadores/as o el movimiento de derechos humanos. Estas iniciativas, como placas, memoriales y actos de homenaje, son una base importante para la reconstrucción del listado actual.

En algunos casos, la institución, organismo o empresa puede no contar con un listado inicial proporcionado por la Secretaría de Derechos Humanos y, en su lugar, debe reconstruir su propia nómina basándose en la documentación de su archivo general o histórico.

En estos casos, se recomienda relevar actas y resoluciones tomadas por el Directorio y otras autoridades, en las cuales podrían encontrarse registros de expulsiones, bajas de contratos laborales, renunciadas injustificadas o cesantías derivadas de normativas como las ya mencionadas Ley N.º 21.260 (que autorizaba bajas por “razones de seguridad”) y Ley N.º 21.274 (que habilitaba cesantías por “prescindibilidad” o “servicio”).

También es útil registrar denuncias realizadas por familiares o allegados/as mediante cartas o telegramas enviados al organismo, los cuales podrían aportar información sobre potenciales víctimas.

Con estos relevamientos, se puede conformar una primera nómina que incluya datos detallados como:

- Nombre y apellido.
- Número de cédula o de documento de identificación nacional (DNI, LE, CI).
- Dependencia o área de trabajo.
- Tarea desempeñada.
- Fecha de ingreso a la institución o empresa.
- Fecha de baja, cesantía, expulsión o renuncia.
- Número de resolución que aplicó la medida.

Este listado preliminar debe ser cotejado con los registros del ANM para garantizar que se cumpla la doble condición: ser exonerado/a y víctima del terrorismo de Estado. Esta metodología, aunque artesanal, permite identificar nuevos casos.

Por otro lado, tal como ocurrió en el caso de YPF, el equipo de investigación puede ampliar la cantidad de casos al extender la consulta sobre las bases de datos relacionadas con el terrorismo de Estado. En este proceso, deberá abrirse una ronda de consultas a investigadores/as, operadores judiciales, activistas de derechos humanos, así como consultar bibliografía y fuentes secundarias sobre la empresa (ver sugerencias en el apartado “Consulta de bases de datos y referencias sobre el terrorismo de Estado”).

Una vez conformadas las listas con los posibles casos estas deben enviarse al Registro Unificado de Víctimas del Terrorismo de Estado (RUVTE), dependiente del Archivo Nacional de la Memoria, que compila los archivos de la CONADEP y el registro REDEFA. El objetivo es cotejar los listados con la información disponible y certificar si se trata de víctimas de la represión política reconocidas por el Estado Nacional.

4.7. Comprobación de la condición de trabajador/a o empleado/a

Una vez que el organismo o la empresa haya sido notificado del listado oficial por parte de la Secretaría de Derechos Humanos de la Nación (SDHN), deberá informar sobre los casos en los que haya podido verificar la condición de trabajador/a, especificando, en lo posible, el número de legajo de personal y las fechas en las que la persona se desempeñó en la dependencia correspondiente. En caso de no contar con la información necesaria en sus archivos, se sugiere formular una hipótesis sobre la ausencia de pruebas que acrediten su condición de trabajador/a o empleado/a (por ejemplo, la destrucción de archivos, la precariedad del contrato laboral, el trabajo como servicio externo o el vínculo con una contratista o empresa tercerizada). Estos casos podrán incluirse en el informe final o en el libro, a la espera de obtener nuevos datos en el futuro.

Durante nuestra experiencia en el CONICET, encontramos casos en los que no fue posible hallar rastro alguno del legajo. No obstante, se constató que habían pertenecido al organismo gracias a la información proporcionada por familiares ante la CONADEP, en procesos penales por delitos de lesa humanidad, en documentación judicial o en otras dependencias estatales (como universidades o institutos). Posteriormente, se pudo determinar el período en el que se desempeñaron a partir de actas y resoluciones que aprobaban su ingreso, otorgaban becas o contratos y sus respectivas prórrogas, así como aquellas que autorizaban el cese de becas o contratos laborales.

4.8. Consulta de bases de datos y referencias sobre el terrorismo de Estado

Durante la elaboración del listado, se recomienda consultar la base de datos del Parque de la Memoria, utilizada para la confección de la nómina incorporada al Monumento a las Víctimas del Terrorismo de Estado, ubicado en las cercanías de Ciudad Universitaria de la ciudad de Buenos Aires.²

La seriedad y rigurosidad de esta nómina se refuerza con su constante actualización en línea, que incorpora nuevos casos y corrige posibles errores u omisiones. Esta base de datos ha sido elaborada mediante la lectura de los legajos de la CONADEP, la SDHN y el REDEFA. Además, es de consulta pública y está disponible en línea, a diferencia del Registro Unificado de Víctimas del Terrorismo de Estado (RUVTE), que no es de acceso público debido a que contiene datos sensibles. No obstante, pueden consultarse en la web los informes públicos elaborados por esta dependencia.³

Es importante destacar que esta base de datos complementa la información disponible en la SDHN, ya que también contiene datos sobre los lugares de trabajo de las víctimas, registrados en el campo “Trabajo”. Mediante el uso de este buscador, es posible identificar trabajadores/as potenciales del organismo o la empresa, que posteriormente deberán ser corroborados con la información disponible en el Archivo Nacional de la Memoria (ANM) (véanse los pasos indicados en el apartado “Listado elaborado por la institución o empresa a confirmar por la SDHN”).

También pueden consultarse los diversos anexos del informe *Nunca Más*, elaborado por la CONADEP, especialmente la edición de 2006. Esta publicación actualiza la lista de víctimas del terrorismo de Estado originalmente elaborada en 1984, con base en la información recabada por el Poder Ejecutivo Nacional desde la primera edición del informe y durante la postdictadura. En este listado se incluyen las víctimas que el Estado ha reconocido oficialmente como tales. No obstante, es probable que aún existan casos no incorporados, provenientes de la implementación de las leyes reparatorias y de los juicios por delitos de lesa humanidad tras la anulación de las leyes de impunidad y la declaración de inconstitucionalidad de los indultos a mediados de los años 2000.

Por su parte, la Procuraduría de Crímenes contra la Humanidad del Ministerio Público Fiscal (MPF) dispone de una base de datos en proceso de elaboración, que reúne a las víctimas identificadas en los juicios por delitos de lesa humanidad llevados a cabo en el país desde 2005 en adelante. En particular, cuenta con la Base de Víctimas Judicializadas, además de un vasto material producto del Proceso de Memoria, Verdad y Justicia, como sentencias y expedientes judiciales digitalizados. En consecuencia, puede solicitarse formalmente información sobre si en los repositorios o bases de datos del MPF existen datos sobre víctimas del terrorismo de Estado que se hayan desempeñado como trabajadores/as de la respectiva institución o empresa. Para ello, debe consultarse en los campos “Profesión”, “Militancia” y/o “Lugar de trabajo/pertenencia”, información tomada de las sentencias judiciales recopiladas hasta la fecha.⁴

También se recomienda consultar otros organismos de derechos humanos que cuentan con bases de datos propias, como la Comisión Provincial por la Memoria (CPM), que resguarda el Archivo de la Ex Dirección de Inteligencia de la Policía de la Provincia de Buenos Aires (DIPPBA), así como documentación sobre sindicatos por rama, entre ellos los de la Asociación Trabajadores del Estado (ATE). Asimismo, es fundamental considerar la base de datos elaborada a partir del trabajo realizado por la Comisión de Trabajo por la Reconstrucción de Nuestra Identidad.⁵

En el caso de organismos e instituciones como el CONICET, donde numerosas víctimas tenían doble dependencia laboral con universidades nacionales, se recomienda revisar los listados de detenidos/as y desaparecidos/as homenajeados/as en actos de reparación de legajos realizados en distintas altas casas de estudio del país. De este modo, se pudieron incorporar nuevos nombres y corroborar que, además de docentes, estudiantes y personal no docente en universidades nacionales, también fueron víctimas becarios/as, investigadores/as y personal técnico o administrativo del Consejo Nacional.⁶ Además, se llevaron a cabo entrevistas con distintos grupos encargados de iniciativas de homenaje o reparación de legajos en organismos científicos, como la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA), el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), cuyos listados permitieron cotejar la doble pertenencia entre dichas instituciones y el CONICET.⁷

4.9. Problemas de periodización

Dado que hubo víctimas del terrorismo de Estado antes del golpe militar del 24 de marzo de 1976, se pueden tomar tres referencias temporales para iniciar el listado de trabajadores y trabajadoras desaparecidos/as o asesinados/as.

El primer criterio, más flexible y amplio, es el adoptado por el Monumento a las Víctimas del Terrorismo de Estado, emplazado en el Parque de la Memoria de la Ciudad de Buenos Aires, y acordado por los principales organismos de derechos humanos de nuestro país. Este criterio considera que deben reconocerse como víctimas del terrorismo de Estado a todas aquellas personas asesinadas o desaparecidas desde el levantamiento popular conocido como el *Cordobazo*, siempre que el Estado Nacional haya podido constatar que fueron asesinadas o desaparecidas como consecuencia del accionar del terrorismo de Estado.⁸ Las fechas extremas de esta primera periodización son: desde el 29 de mayo de 1969 hasta el retorno de la democracia, el 10 de diciembre de 1983.⁹

En la implementación de sus leyes reparatorias, el Estado argentino utiliza una fórmula más amplia: otorga una indemnización a los causahabientes o herederos de personas que se encuentren en situación de desaparición forzada o que hayan fallecido “como consecuencia del accionar del terrorismo de Estado, con anterioridad al 10 de diciembre de 1983”. Este segundo criterio incluye casos de víctimas desde el golpe de Estado de 1955, que derrocó el segundo gobierno de Juan Domingo Perón, así como aquellas afectadas por el Plan CONINTES y la Resistencia Peronista.¹⁰

El tercer criterio, algo más restrictivo, incluye a las víctimas de la represión durante la vigencia del estado de sitio en todo el país, entre noviembre de 1974 y octubre de 1983, período durante el cual se suspendieron las garantías constitucionales en todo el territorio nacional.¹¹ Como han demostrado historiadores/as de reconocida trayectoria, en este proceso se creó un marco normativo de represión política, que incluyó los decretos de “aniquilamiento de la subversión” dictados entre febrero y octubre de 1975.¹² La vigencia del estado de excepción, así como la construcción de un *enemigo interno*, operaron como condiciones de posibilidad, jurídicas y políticas, para las masivas violaciones a los derechos humanos en Argentina.¹³ Por ello, este lapso puede considerarse una delimitación temporal adecuada para periodizar el accionar del terrorismo de Estado.

4.10. La condición de víctima del terrorismo de Estado

Al referirnos a las víctimas del terrorismo de Estado, el listado debe incluir dos grupos de trabajadores y trabajadoras ultimados por las Fuerzas Armadas, de Seguridad y grupos (para)estatales con aquiescencia estatal.

1) Personas detenidas/desaparecidas

Son aquellas cuya condición ha sido comprobada por el Estado argentino. Fueron secuestradas por las Fuerzas Conjuntas, detenidas de manera ilegal en Centros Clandestinos de Detención y, hasta el día de hoy, continúan desaparecidas. Aunque aún no se ha determinado su destino final, es probable que hayan sido víctimas de los llamados “vuelos de la muerte”, enterradas clandestinamente en lugares no identificados o como NN en cementerios (aún no identificadas por el Equipo Argentino de Antropología Forense).

2) Personas asesinadas

La mayoría fueron ejecutadas en eventos en los que se falsificaron enfrentamientos con las Fuerzas Conjuntas, con el objetivo de encubrir los crímenes. En muchos casos, las víctimas habían pasado previamente por Centros Clandestinos de Detención antes de ser asesinadas.

Esto implica reconocer que, aun cuando el Estado argentino contaba con todos los mecanismos legales para procesar, juzgar y condenar a las personas en caso de culpabilidad —a través de la justicia ordinaria o militar—, las Fuerzas Armadas argentinas optaron por hacerlo de manera ilegal y clandestina, en el marco de un estado de excepción y la suspensión de las garantías constitucionales. Es decir, se implementó el terrorismo de Estado, utilizando el secuestro ilegal, la detención clandestina y la ejecución sumaria sin juicio y, en la mayoría de los casos, ocultando el destino final de las víctimas mediante la desaparición de sus cuerpos.

En la experiencia del CONICET, se optó por reconocer y homenajear a las víctimas de un modo amplio: no solo a aquellas personas desaparecidas o asesinadas por el terrorismo de Estado, sino también al personal que, a través de diversos me-

canismos, fue exonerado o cesanteado y se vio obligado a exiliarse, ya sea dentro del país o fuera de él, para salvaguardar su vida.

En estos casos, se recomienda reconstruir las historias de vida mediante la redacción de biografías y pensar en iniciativas de reparación colectiva, como la llevada a cabo en el CONICET el 21 de septiembre de 2023, en la que se homenajeó no solo a siete nuevas víctimas de desaparición y asesinato, sino también a 64 investigadores/as que fueron exonerados/as por orden directa de la Junta Militar.¹⁴

Asimismo, pueden realizarse audiencias o sesiones públicas de reconocimiento para aquellas víctimas injustamente cesanteadas, que incluyan un pedido de disculpas institucional. Se recomienda que estos actos no solo se lleven a cabo en la sede central de la institución o empresa, sino que también se repliquen a escala local en los lugares de trabajo concretos donde se desempeñaban las víctimas (por ejemplo, universidades, institutos, centros de investigación, plantas, laboratorios u otros espacios laborales).

1 Según consta en sendos informes del RUVTE: “Se entiende por víctimas del accionar represivo ilegal del Estado argentino a todas aquellas personas que hubieran sido privadas ilegalmente de su libertad, desaparecidas o asesinadas por –o a las que se les hubiera sustraído su identidad con intermediación de– agentes estatales, de las Fuerzas Armadas o de seguridad, incluyendo las penitenciarias, así como por cualquier persona o grupo de personas que actuaran con la autorización, el apoyo o la aquiescencia de autoridad estatal, en el marco de la aplicación progresiva del plan sistemático de exterminio de personas perseguidas por razones políticas –o en hechos vinculados causalmente con este accionar–, en el período comprendido, según disposiciones legales, entre el 28 de junio de 1966 y el 10 de diciembre de 1983”. Para consultar informes producidos por el RUVTE, véase: <https://www.argentina.gob.ar/derechoshumanos/ANM/ruvte/informe>.

2 La base de datos se encuentra disponible en: <http://basededatos.parquedelamemoria.org.ar/>.

3 Para acceder al informe del RUVTE, consultar: <https://www.argentina.gob.ar/derechoshumanos/ANM/ruvte/informe>.

4 En su respuesta al pedido formal que hicimos desde la Comisión de la Memoria del CONICET, la Procuraduría de Crímenes contra la Humanidad dejó constancia de que recibe y sistematiza periódicamente información que le remiten las distintas Fiscalías Federales y Unidades Especializadas que intervienen en causas por delitos de lesa humanidad en todo el país, limitándose a dicho universo su capacidad de respuesta. Para más detalle, consultar su página web: <https://www.mpf.gob.ar/lesa/>.

5 Para conocer el proyecto institucional impulsado por la Comisión de Trabajo por la Reconstrucción de Nuestra Identidad, ver: <https://www.argentina.gob.ar/obras-publicas/comision-ddhh/institucional/preguntas-frecuentes>.

6 Ver nota al pie 4 del capítulo introductorio, donde se compilan los principales trabajos de reparación encarados por diversas facultades y universidades nacionales argentinas que han realizado actos homenajes y de entrega de legajos reparados a familiares y allegados/as de las víctimas.

7 Para consultar los proyectos institucionales de reparación de legajos y homenajes a víctimas del terrorismo en organismos de ciencia y técnica, véase los siguientes sitios de internet: CNEA, <https://www.argentina.gob.ar/cnea/institucional/derechos-humanos>; INTA, <https://catalogo.jus.gob.ar/index.php/coleccion-violencia-estatal-en-el-in>

ta; INTI, <https://www.argentina.gob.ar/inti/relatos-desde-la-memoria>; Asociación Física Argentina, <https://www.fisica.org.ar/institucional/fisicos-desaparecidos/>.

8 El *Cordobazo* fue una protesta obrero-estudiantil, ocurrida entre el 29 y 30 de mayo de 1969, en oposición al régimen militar encabezado por el dictador Juan Carlos Onganía. Sobre el *Cordobazo*, entre muchos otros trabajos, véase: Gordillo, Mónica (1999). “Movimientos sociales e identidades colectivas: repensando el ciclo de protesta obrera”. En: *Desarrollo Económico*, Nro. 155; y Gordillo, Mónica y James Brennan (2008). *Córdoba Rebelde. El Cordobazo, el clasismo y la movilización social*. Buenos Aires, Ediciones De la Campana.

9 Este criterio es interesante en tanto permite incorporar los casos de desaparecidos/as o asesinados/as en levantamientos populares que se sucedieron en el interior del país durante las dictaduras previas a la del 24 de marzo de 1976, entre otros eventos represivos: la Masacre de Trelew, donde fueron fusilados 16 presos/as políticos/as en la Base Almirante Zar, Chubut, el 22 de agosto de 1972; los asesinatos de la Alianza Anticomunista Argentina y otros grupos paramilitares; las desapariciones en la zona sur de Tucumán en el marco del llamado Operativo Independencia, desde febrero de 1975. Sobre la reconstrucción y el análisis de *los Tucumanazos, el Rocazo y el Trelewazo* –los primeros tres ocurridos en Tucumán en mayo de 1969, noviembre de 1970 y junio de 1972; el segundo, en General Roca en julio de 1972; el último, en Trelew en octubre de 1972–, véase: Ramírez, Ana Julia (2009). “Campos de protesta, acción colectiva y radicalización política. Un estudio sobre las puebladas en los setenta”. Ponencia presentada en III Jornada Académica “Partidos Armados en la Argentina de los Setenta”, UNSAM. Sobre la prisión política y la Masacre de Trelew, véase: Garaño, Santiago y Pertot, Werner (2007). *Detenidos-aparecidos. Presas y presos políticos desde Trelew a la dictadura*. Buenos Aires, Biblos. Sobre la “Triple A” y las bandas paramilitares, véase: Merele, Hernán (2017). *La depuración ideológica del peronismo en General Sarmiento (1973-1974): Una aproximación al proceso represivo durante los años setenta constitucionales a partir del caso de Antonio Tito Deleroni*. Colección de e-books “Entre los libros de la buena memoria”. La Plata, UNLP, UNGS, UNM. Sobre el Operativo Independencia, véase: Garaño, Santiago (2023). *Deseo de combate y muerte. El terrorismo de Estado como cosa de hombres*. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.

10 Organizado a partir de las ideas antisubversivas, el llamado Plan CONINTES fue el primero donde se ensayó la posibilidad de que el Ejército interviniera en seguridad interna en clave militar, considerándolo como un problema de contrainsurgencia. Planificación represiva ejecutada entre marzo de 1960 y agosto de 1961, dicho Plan consistió en la utilización del Ejército para tareas de represión y control internos; la división del territorio en zonas y subzonas de defensa, es decir en jurisdicciones militares; y, la creación de tribunales militares para juzgar a los civiles, entre otros aspectos. Sobre este tópico, véase: Pontoriero, Esteban (2022). *La represión militar en la Argentina (1955-1976)*. Colección de e-books “Entre los libros de la buena memoria”. La Plata, UNLP, UNGS, UNM.

11 El 6 de noviembre de 1974 la presidenta constitucional María Estela Martínez de Perón puso al país entero en estado de sitio. El artículo N.º 23 de la Constitución Nacional precisaba que en caso de “conmoción interior” o de “ataque exterior” que pongan en peligro el régimen y a las autoridades constitucionales, se declarará el estado de sitio en la provincia o territorio donde exista la “perturbación del orden”. Si bien la implantación del estado de sitio supone la suspensión de las garantías constitucionales en ese territorio, el Presidente no podrá condenar ni aplicar penas: “Su poder se limitará en tal caso, respecto de las personas, a arrestarlas o trasladarlas de un punto a otro de la Nación, si ellas prefiriesen salir fuera del territorio argentino”. Sin embargo, entre noviembre de 1974 y octubre de 1983, el derecho constitucional de opción para salir del país fue sucesivamente cercenado, tanto por el gobierno constitucional como por el dictatorial. Véase: Garaño, Santiago (2020). *Memorias de la pri-*

sión política durante el terrorismo de Estado en Argentina (1974-1983). Colección de e-books “Entre los libros de la buena memoria”. La Plata, UNLP, UNGS, UNM.

12 El primer decreto, N.º 261/75, firmado por la presidenta María Estela Martínez de Perón el 5 de febrero de 1975, ordenó al Ejército emprender las tareas para “neutralizar o aniquilar la subversión” en la provincia de Tucumán, dando inicio al Operativo Independencia, que se extendió hasta septiembre de 1976. Los tres restantes decretos, N.º 2770, N.º 2771 y N.º 2772, firmados el 6 de octubre de 1975 por el presidente provisional Ítalo Argentino Lúder, extendieron el área de actuación en tareas represivas de las Fuerzas Armadas a todo el territorio nacional.

13 Se suele afirmar que el Operativo Independencia, desplegado en la zona sur de la provincia de Tucumán desde febrero de 1975, implicó el inicio de una política de desaparición forzada de personas, ejecutada de manera directa por el Ejército y la inauguración de los primeros Centros Clandestinos de Detención. Sobre este operativo, véase: Garaño, Santiago y Concha, Ana (2021). *Operativo Independencia: geografías, actores y tramas*. San Miguel de Tucumán, EDUNT; y Garaño, Santiago (2023), *op. cit.* La desaparición forzada de personas luego del 24 de marzo de 1976 se volvió la modalidad por excelencia del poder y se extendió a todo el país. La modalidad represiva aplicada en Tucumán –ejecutada de manera directa por las Fuerzas Armadas– se superpuso con otras prácticas y políticas de represión a nivel nacional: las amenazas, atentados y asesinatos de organizaciones paramilitares como la “Triple A” o el Comando Libertadores de América; la Ley N.º 20.840 de Seguridad Nacional “para la represión de la actividad terrorista y subversiva” de octubre de 1974; y la declaración del estado de sitio en noviembre de 1974; entre otras. Gracias a la aplicación de este conjunto de medidas, se fue configurando progresivamente un estado de excepción y así se fundó una lógica político-represiva centrada en la eliminación del enemigo interno. Sobre la vigencia de un estado de excepción y la categoría de *enemigo interno* véase: Calveiro, Pilar (1998). *Poder y desaparición*. Buenos Aires, Colihue; Franco, Marina (2012). *Un enemigo para la Nación*. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.

14 El equipo de investigación de la Comisión de la Memoria de CONICET logró identificar un conjunto de 64 investigadores/as miembros de la Carrera del Investigador Científico y Tecnológico (CIC) que fueron exonerados/as por orden directa de la Junta Militar en 1976. Se partió del hallazgo de una caja que contenía fichas de investigadores/as CIC rotuladas como “Datos de baja por la Junta Militar” que estaba en el antiguo edificio del CONICET, ubicado en Av. Rivadavia N.º 1917. Si bien ninguno/a de ellos/as fue asesinado/a o está desaparecido/a, son una muestra notable del grado de persecución política que sufrió este Consejo y, de manera general, cómo fue afectado el sistema científico, truncando, cercenando y retrasando las promisorias trayectorias académicas de estos/as científicos/as. Para más información sobre los mecanismos aplicados para reducir el personal, véase: Bekerman, Fabiana; Rossomando, María Pía y Lamaisón, María Josefina (2023). “Exoneraciones y exilios forzados en el CONICET entre 1973-1983”. En: Garaño, Santiago y Bekerman, Fabiana (coords.) (2023), *op. cit.* Un registro de la actividad de homenaje puede consultarse en: <https://www.conicet.gov.ar/el-conicet-fortalece-la-reconstruccion-y-reparacion-de-legajos-de-integrantes-del-organismo-victimas-del-terrorismo-de-estado/>.

5. Divulgación de resultados y memoria institucional

5.1. Listados provisorios y parciales

Los listados de víctimas siempre son parciales y provisorios. Esto se debe a que la modalidad represiva predominante fue la desaparición forzada de personas, junto con la implementación de un plan sistemático de represión clandestina e ilegal. El gobierno de facto no solo nunca divulgó un listado oficial de las víctimas de la represión estatal, sino que negó sistemáticamente informar sobre el destino final de la mayoría de los cuerpos de los/as desaparecidos/as.

Desde los primeros años del retorno a la democracia, a través del Informe de la CONADEP (1984) y el Juicio a las Juntas Militares (1985), se intentó reconstruir estos listados, siempre destacando que se trataba de trabajos parciales e incompletos. Este corpus documental se complementó con la información que los familiares de las víctimas continuaron presentando ante la Secretaría de Derechos Humanos, con el fin de acceder al beneficio previsto por las Leyes Reparatorias antes mencionadas.

Desde 2005, con la reapertura de los juicios por delitos de lesa humanidad y el fortalecimiento de las políticas de Memoria, Verdad y Justicia impulsadas por el Estado Nacional, se ha generado una gran cantidad de información, cuyo procesamiento y sistematización tomará muchos años.

En este proceso, se han incorporado nuevos casos de víctimas que, por distintas razones, no habían sido denunciados hasta ese momento, principalmente por miedo o falta de acceso a la justicia y a los organismos estatales correspondientes.

Los actos de homenaje realizados probablemente activen procesos de memoria social, lo que permitirá conocer nuevos casos de trabajadores y trabajadoras víctimas del terrorismo de Estado, a partir de los testimonios que puedan aportar compañeros/as de trabajo, militantes, familiares, amigos/as y allegados/as.

5.2. Publicación del listado y acceso a la información

Se sugiere que el listado confirmado de víctimas se publique en un enlace permanente dentro de la página web de la institución o empresa, no solo como homenaje, sino también como una forma de dar visibilidad y permitir la incorporación de

nuevos casos que puedan ser denunciados posteriormente al proyecto de reparación.

En la experiencia de la Comisión de la Memoria del CONICET, se creó un micrositio web dentro del sitio oficial del organismo. En la página principal se señalaba: “Estamos trabajando en recuperar la memoria y hacer un reconocimiento a todas las víctimas del organismo durante el terrorismo de Estado”. Además, se alentaba a la comunidad científica a contactar y aportar información mediante un formulario que se enviaba directamente al correo oficial: “Si conocés la historia de alguien que haya trabajado en CONICET y haya sido víctima del terrorismo de Estado, podés ayudarnos”.¹ Bajo la leyenda “Historias recuperadas”, se publicaron biografías y un *collage* de fotos de las distintas víctimas identificadas y homenajeadas, siempre con la aclaración de que el listado es parcial y provisorio. Se creó un repositorio que reúne trabajos publicados sobre la represión social y política sufrida no solo en CONICET sino también en otros organismos de ciencia y técnica. Al mismo tiempo, se incorporó un correo electrónico donde se reciben consultas y aportes de información que puedan favorecer una nueva identificación de trabajadores y trabajadoras víctimas del terrorismo de Estado.²

5.3. Materiales de divulgación

5.3.1. Elaboración de libros o informes técnicos

Una vez consolidada la experiencia del trabajo de reparación, identificadas las víctimas y reconstruidas sus trayectorias laborales, el equipo de investigación elaborará informes técnicos periódicos con la sistematización de las tareas realizadas y las biografías confeccionadas hasta el momento.

Se recomienda la publicación de un libro de divulgación, ya sea en formato papel y/o digital, que recopile los informes, biografías y otras actividades realizadas. Este libro puede estar a cargo del equipo de trabajo creado para liderar el proyecto institucional de reparación, y se puede invitar a científicos sociales a escribir artículos que reconstruyan el contexto histórico de cada institución, organismo o empresa.³

Elementos claves que deben constar en estas publicaciones:

- **Investigaciones realizadas para confeccionar el listado de víctimas que hayan sido trabajadores/as de la institución o empleados/as de la empresa.** Se debe informar sobre los casos incorporados, los no comprobados y las hipótesis sobre la imposibilidad de confirmar la doble condición de trabajador/a o empleado/a y víctima de la represión estatal.
- **Recaudos tomados para comprobar la condición de trabajador/a o empleado/a.** Cuando no se haya podido verificar la relación laboral, se deben indicar los indicios o pruebas recabadas hasta el momento para avalar su inclusión o exclusión.

- **Bibliografía, fuentes y archivos consultados**, así como los nombres de las personas especialistas contactadas para ampliar las bases de datos.
- **Proceso seguido para elaborar las biografías de las víctimas.**
- **Registro de actos de homenaje**, si los hubiera, con información sobre:
 - Víctimas homenajeadas.
 - Formas de reparación utilizadas.
 - Participantes.
 - Video o compacto de la ceremonia.

Se aconseja que el libro se publique en soporte papel y digital.

◆ **Si se opta por la versión impresa, se recomienda:**

- Entregar una copia a cada familiar el día del acto de homenaje.
- Dejar ejemplares en la Biblioteca o Archivo General de la institución o empresa, así como en los lugares de trabajo de las víctimas.
- Enviar copias a otras instituciones vinculadas, como el Archivo Nacional de la Memoria, el Equipo Argentino de Antropología Forense (EAAF), la Biblioteca Nacional, el Congreso Nacional y universidades nacionales, entre otras.

◆ **Si se opta por la versión digital, se recomienda su publicación permanente en el micrositio web de la institución o empresa.**

El libro no debe considerarse un cierre, sino un punto de partida para continuar explorando otras líneas de investigación que complementen lo ya realizado. Además, brinda la oportunidad de difundir y dar a conocer el proyecto de reparación a la sociedad civil.

5.3.2. *Biografías*

Como parte del contenido del libro o del informe, sugerimos incorporar biografías en las que se consignen los siguientes datos:

- Nombres y apellidos (paterno y materno) completos, junto con el tipo y número de documento o cédula de identificación nacional.
- Fecha y lugar de nacimiento.
- Progenitores.
- Edad al momento del evento represivo.
- Estado civil y nombre del cónyuge o pareja.
- En caso de tener hijos, cuántos y nombres.
- Profesión o estudios alcanzados.
- Fecha de ingreso al organismo, institución o empresa.
- Lugar de trabajo.
- Fecha de egreso, consignando la categoría de la “baja” o cesantía que figura en el legajo original (independientemente de que se haya tergiversado la verdad histórica).

Además de estos datos, se recomienda incorporar información relevante sobre la trayectoria laboral de la víctima en la institución, en caso de que conste en su legajo de personal.

Es fundamental consignar siempre:

- Fuentes utilizadas para la confección de las biografías.
- Tipo y número de legajo del ANM (Legajo de CONADEP, de la Secretaría de Derechos Humanos de la Nación o del REDEFA).
- Número de legajo de personal en la institución, organismo o empresa.
- Ficha o resolución de nombramiento.

Ejemplo en la experiencia del CONICET:

En las biografías, se registraron cartas o telegramas de familiares de personas detenidas ilegalmente que respondían a las autoridades del organismo en los casos en que estas últimas instaban a trabajadores y trabajadoras a reincorporarse a sus puestos, sin reconocer que habían sido víctimas de la represión estatal.

En estas misivas, los familiares informaban que la persona había sido secuestrada y que desde entonces se desconocía su paradero. Es importante destacar que estas denuncias no fueron tenidas en cuenta al tramitar la “baja” administrativa de las víctimas del terrorismo de Estado. Cuando se recuperen telegramas, cartas o notas de este tipo, se recomienda transcribirlos de forma textual o reproducir sus imágenes.⁴

Militancia política y sindical:

En caso de contar con información sobre la militancia política o sindical de las víctimas, se recomienda:

- ◆ Detallar el partido u organización en la que participaban.
- ◆ Incluir información sobre su participación sindical (si fue delegado/a, afiliado/a al sindicato o miembro de una comisión interna).
- ◆ Tener en cuenta las medidas de protección para la divulgación de datos sensibles y acordar su difusión con los parientes.

Reconstrucción del evento represivo:

Elementos claves a incluir en las biografías:

- ◆ Fecha, lugar y circunstancias del evento represivo.
- ◆ Reconstrucción de los hechos.
- ◆ Especificación sobre si la víctima fue asesinada o desaparecida. Toda esta información forma parte del RUVTE y de los legajos de la CONADEP o el REDEFA, accesibles en el Archivo Nacional de la Memoria (ANM).

Material fotográfico:

Se recomienda incorporar como fuentes:

- Imágenes de legajos de personal o fichas internas.

- Fotografías aportadas por familiares o compañeros/as de trabajo.
- Imágenes disponibles en el ANM y en el Equipo Argentino de Antropología Forense (EAAF), instituciones que cuentan con reservorios fotográficos de alta calidad.

✦ Casos de renunciadas:

En los casos de renunciadas, se sugiere explicar los criterios utilizados para incluir este dato y detallar las pruebas documentales que evidencian que dicha dimisión fue producto de una persecución política.

Debe demostrarse que:

- ◆ La renuncia no fue voluntaria, sino forzada por la presión de la persecución.
- ◆ La persona abandonó su puesto debido a los riesgos que implicaba continuar trabajando allí.

Para ello, se recomienda analizar si, de manera contemporánea a la renuncia, hubo:

- Amenazas.
- Intentos de secuestro.
- Desaparición de un amigo/a, compañero/a de trabajo o familiar.
- Allanamiento de su vivienda o la de algún allegado/a.

Esta información puede hallarse en:

- Legajos en el Archivo Nacional de la Memoria.
- Declaraciones de familiares en procesos judiciales, como:
 - Juicio a las Juntas (1985).
 - Juicios por la Verdad.
 - Nuevas investigaciones penales abiertas luego de 2005.

✦ Casos de encarcelamientos y/o exilios:

En los casos de trabajadores y trabajadoras cesanteados/as cuya expulsión derivó en el exilio interno o externo como medida de protección de la vida, se sugiere reconstruir sus biografías e incorporar información sobre:

- Destierro.
- Prisión política.
- Detención ilegal.

También aconsejamos incluir la siguiente información adicional:

- ◆ Si, una vez recuperada la democracia, la persona se reincorporó a la institución o empresa.
- ◆ Si la reincorporación fue producto de políticas de reparación relacionadas con la última dictadura.
- ◆ Fecha de reingreso.
- ◆ Dependencia a la que se reincorporó.

- ◆ Categoría o escalafón al momento de la reincorporación.
- ◆ Trayectoria laboral en el exterior, si correspondiera.

✚ **Importancia de las biografías:**

Las biografías son esenciales para reconstruir aspectos claves de las historias de las víctimas de la represión política.

◆ Para la institución o empresa:

Permiten que el personal y las autoridades conozcan mejor a las personas homenajeadas, ayudando a dimensionar el impacto de la represión y su efecto tanto en la institución como en la sociedad argentina en general.

◆ Para las familias:

Restituyen fragmentos de las vidas de las víctimas, brindando información que, en muchos casos, era desconocida para sus parientes.

✚ **Revisión familiar:**

Se recomienda que los familiares revisen los borradores finales de las biografías para evitar errores, omisiones o la inclusión de datos sensibles que prefieran no hacer públicos.

✚ **Acto de reparación documental:**

Se recomienda incluir copia de las biografías en los legajos laborales. Al formar parte del legajo de personal, las biografías se integran en el mismo acto de reparación documental y homenaje.

5.3.3. *Anexos documentales*

Se sugiere incorporar en el apartado final del libro y/o de los informes una serie de documentos anexos, elaborados a partir del entrecruzamiento de información contenida en los legajos de personal y en los repositorios del Archivo Nacional de la Memoria.⁵

A continuación, se describen posibles **anexos documentales**.

✚ **Anexo I: Base de datos de trabajadores y trabajadoras víctimas del terrorismo de Estado.**

Se propone incluir los siguientes datos de las víctimas detenidas, desaparecidas o asesinadas:

- **Datos personales**
- Apellido/s paterno/s y materno/s, y nombre/s de la víctima.
- Fecha y lugar de nacimiento.
- Tipo y número de documento o cédula de identificación nacional.
- Nombre de progenitores.
- Estado civil.

- Nombre cónyuge o pareja.
- Nombre y cantidad de hijos/as.
- Edad y lugar de residencia al momento del evento represivo.
- **Trayectoria laboral**
- Profesión.
- Fecha de ingreso a la institución, organismo o empresa.
- Categoría o escalafón de ingreso.
- Lugar de trabajo, ciudad y provincia donde se desempeñaba.
- Número de legajo de personal.
- **Vinculación política o sindical**
- Militancia política o sindical. En caso de contar con información, detallar si tenía activismo político o era representante sindical (afiliado/a, delegado/a, miembro de la comisión interna, etc.).
- **Circunstancias del secuestro y/o asesinato**
- Estado (distinguiendo entre desaparecido/a y/o asesinado/a).
- Año y lugar de secuestro/desaparición o asesinato.
- Número y tipo de legajo en el Archivo Nacional de la Memoria (Legajo CONADEP, Legajo Secretaría de Derechos Humanos o REDEFA).
- **Información administrativa y de reparación**
- Fecha y motivo de la “baja” administrativa original que figura en el legajo laboral.
- Motivo histórico real de “baja” corregido tras la reparación documental.
- Número de resolución que autorizó la “baja” administrativa y organismo que resolvió el cese laboral.
- Categoría o escalafón al momento de la cesantía o “baja”.

 **Anexo II: Base de datos de trabajadores y trabajadoras víctimas de cesantías, bajas y exoneraciones.**

En la construcción de listados de víctimas en un sentido más amplio –es decir, de aquellas personas que sufrieron el terrorismo de Estado, pero que no fueron desaparecidos/as ni asesinados/as–, se recomienda agregar un anexo II que podría titularse “Base de datos de trabajadores y trabajadoras víctimas de cesantías, bajas y exoneraciones”. Se aconseja incluir además en el título las fechas extremas entre paréntesis, por ejemplo: (1974-1983). A los campos mencionados anteriormente para el anexo I, se sugiere añadir los siguientes datos:

- Categoría o escalafón de ingreso.
- Fecha, motivo, número de resolución que autorizó la “baja” administrativa y organismo que resolvió el cese laboral y que figura en el legajo.
- Legislación aplicada para la “baja” o cesantía.
- Fecha y lugar de trabajo al que se reincorporó en la institución o empresa (en caso de haberlo hecho).

El trabajo de confección de los anexos puede llevarse a cabo mediante diversos programas informáticos, como tablas de Excel, Word o cualquier otra herramienta que el equipo de investigación considere pertinente.

5.3.4. Base de datos gráfica

Se recomienda la construcción de bases de datos gráficos y demográficos sobre las víctimas del terrorismo de Estado relevadas que puedan publicarse como parte del anexo III. Se sugiere representar los siguientes parámetros:

- Distribución por géneros.
- Distribución por edades.
- Distribución por lugares de trabajo y dependencias laborales.
- Distribución por ciudades y provincias donde trabajaban.
- Distribución por año de secuestro, desaparición y/o asesinato.
- Distribución por lugar de secuestro, desaparición y/o asesinato.
- Distribución por aplicación de resolución o motivo de baja o cesantía.

En este mismo anexo también pueden incorporarse gráficos demográficos sobre trabajadores y trabajadoras víctimas del terrorismo de Estado en sentido amplio. Esto favorece la identificación de tendencias represivas y facilita la cuantificación de los datos obtenidos en el proceso de investigación. Para los casos de cesantías, exoneraciones y expulsiones forzadas, se recomienda utilizar los siguientes parámetros:

- Distribución entre exoneraciones y expulsiones forzadas.
- Distribución de expulsiones forzadas, desglosadas por:
 - a. Rol desempeñado.
 - b. Año del período estudiado.
 - c. Causa o motivo esgrimido para generar la expulsión y rol desempeñado.
 - d. Normativa utilizada para generar la expulsión y rol desempeñado.
 - e. Motivo de expulsión dentro del período estudiado.
 - f. Lugar, grupo o dependencia de trabajo.
 - g. Provincias y/o lugares de residencia.⁶

5.3.5. Micrositio web

Se recomienda la creación de un micrositio web para difundir de manera permanente los avances del equipo de investigación, los informes técnicos realizados, las biografías reconstruidas, los actos de homenaje llevados a cabo, así como otros tipos de documentación relacionada con la última dictadura argentina, incluyendo investigaciones, artículos y libros publicados.⁷ Este tipo de micrositiros facilita la difusión y la circulación libre de la información obtenida a través de la implementación del proyecto institucional de reparación documental.

Es conveniente incluir en el micrositio un correo electrónico para recibir consultas y aportes de información que puedan contribuir a la identificación de nuevos trabajadores y trabajadoras víctimas del terrorismo de Estado. El sitio podría ser administrado por miembros del equipo de investigación, del proyecto de reparación o por integrantes de la Dirección de Relaciones Institucionales del organismo o empresa.

1 El formulario reza: “Si tenés alguna consulta, querés realizar algún aporte o tenés información que nos ayude en esta tarea de reparación, podés contactarte con nosotros/as. Para quienes formamos parte de esta Comisión, tu participación, del modo que creas más conveniente, es fundamental. Contáctate completando el siguiente formulario: nombre/s; apellido/s; correo electrónico; teléfono/celular”. Se permite también la posibilidad de que el contacto sea anónimo, al igual que en el sitio elaborado por el INTA ya mencionado.

2 Para conocer más sobre el micrositio web de la Comisión de la Memoria consultar: <https://www.conicet.gov.ar/comisiondelamemoria/>.

3 Para ver un modelo pionero, consultar: Ramírez, Ana Julia y Merbilhaá, Margarita (eds.) (2015). *Memorias del BIM: Biografías. Las víctimas de la Fuerza de Tareas 5 en La Plata, Berisso y Ensenada*. La Plata, FaHCE Ediciones. Disponible en línea en: <https://libros.fahce.unlp.edu.ar/index.php/libros/catalog/book/32>.

4 A modo de ejemplo, puede consultarse la biografía de Alicia Graciela Cardoso, trabajadora de CONICET, detenida desaparecida en el año 1977, disponible en: <https://www.conicet.gov.ar/comisiondelamemoria/historias-recuperadas/alicia-graciela-cardoso/>.

5 Es de suma importancia dejar constancia sobre las diferencias que puedan existir entre los datos obrantes en los legajos de la institución o la empresa y los que estén consignados en las fuentes de información brindadas por el ANM como los legajos CONADEP.

6 En la experiencia de CONICET, integrantes del equipo de investigación identificaron diversas tendencias y cuantificaron los casos de cesantías, exoneraciones y expulsiones forzadas. Los gráficos se realizaron sobre el período 1973-1983, en base al relevamiento y la revisión de un total de 10.627 resoluciones tomadas por el Directorio e Interventores militares del organismo. Véase: Bekerman, Fabiana; Rossomando, María Pía y Lamaisón, María Josefina (2025). “Desde la Dictadura Militar hacia la Reparación Institucional en el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas de Argentina. Exoneraciones, Exilios y la Creación de la Comisión de la Memoria”. En: *DADOS*, Vol. 68, Nro. 2: 1-36 pp.

7 Cuando se trate de trabajos publicados que exceden a la autoría del equipo de investigación es fundamental contar con los permisos acordes para su difusión y reproducción.

6. Contacto con familiares y preparación del homenaje

6.1. Reparación documental

La reparación documental consiste en la creación de una serie de documentos que se anexarán al final del legajo de personal original, el cual permanecerá resguardado en el Archivo Histórico o General de la institución o empresa. Además, estos documentos integrarán dos copias autenticadas elaboradas por el organismo o la empresa: una destinada a los familiares y otra al Archivo Nacional de la Memoria.

Además de una copia del legajo original, se deben adjuntar los siguientes documentos:

- El Decreto del Poder Ejecutivo Nacional N.º 1199/2012 o la Ley N.º 27.656 y las normas complementarias que los reglamentan.
- Copia del convenio suscrito entre el organismo o la empresa y la Secretaría de Derechos Humanos y la Comisión de Trabajo para la Reconstrucción de Nuestra Identidad.
- La notificación oficial de la Secretaría de Derechos Humanos, que informa sobre el listado de víctimas del terrorismo de Estado, emitida en el marco del convenio mencionado.
- El Informe Técnico sobre el proceso de elaboración del listado de víctimas, que confirma qué casos han sido probados como trabajadores y trabajadoras o empleados y empleadas, y cuáles no, así como los criterios adoptados para su inclusión en la nómina. También se debe dejar constancia de los casos potenciales que aún no pueden confirmarse, y registrar toda la información recabada hasta el cierre de la investigación.
- La resolución del Directorio o máxima autoridad del organismo, institución o empresa donde se toma la decisión administrativa de reparación documental.
- La impresión de pantalla del Sistema Informático de Gestión de Recursos Humanos, que muestra el cambio de motivo de baja actualizado.

Se aconseja incluir una nota firmada por la máxima autoridad de la institución o empresa, así como por el director/a, vicepresidente/a y gerente/a de Recursos Humanos. Para esta nota, se sugiere utilizar papel de buen gramaje con el logo/sello del organismo o de la empresa, y con las firmas originales en los legajos que serán entregados a los familiares o allegados/as.

A modo de ejemplo, se puede utilizar un texto como el siguiente:

Se procede a reparar el legajo de la señora / del señor [nombre y apellido], [tipo y número de documento], quien se desempeñaba en [lugar de trabajo], corrigiéndose el motivo de baja previamente consignado como 'motivo anterior', y señalando que la verdadera causa de baja fue: "[asesinato / desaparición forzada] como consecuencia del accionar del terrorismo de Estado".

6.1.1. Preparación de la copia del legajo

Debe colocarse un sello con la leyenda "Legajo reparado" en la parte superior tanto del legajo original como de las copias. En caso de que haya un gran número de legajos a enmendar, se recomienda que la tarea sea realizada por los integrantes de la Comisión de la Memoria, siempre bajo la orientación del personal del área de Recursos Humanos, antes del evento, para agilizar el proceso.

Valor simbólico:

Estas ceremonias previas al acto se convierten en rituales de la memoria, al involucrar y comprometer al personal del organismo, empresa o institución.

Criterios para la confección de la copia del legajo de personal:

- Se recomienda utilizar el tipo de carpetas vigentes en la institución o empresa al momento de hacer efectiva la reparación.
- En la tapa y contratapa deben colocarse copias a color de las correspondientes secciones del legajo original. Para resguardar el material, se puede utilizar una cinta cruzada con los colores patrios.¹
- Lograr que el legajo reparado sea lo más fiel posible al original, incorporando las marcas y anotaciones del documento histórico, incluidas las que se encuentran en las solapas, ya que poseen un gran valor histórico.
- Para preservar la totalidad del proceso histórico, se recomienda que los documentos internos mantengan tanto el motivo original de baja (ejemplo: "abandono de servicio") como el motivo histórico real corregido (ejemplo: "asesinado/a por el terrorismo de Estado").

6.2. Contacto con familiares

Las familias deberán ser contactadas preferentemente a través del listado de teléfonos que se encuentra en la Secretaría de Derechos Humanos de la Nación o las provinciales, específicamente en el área de Leyes Reparatorias (encargada de la gestión de indemnizaciones a los parientes de desaparecidos/as y asesinados/as), así como en la Iniciativa Latinoamericana para la Identificación de Personas Desaparecidas (encargada de tomar muestras de familiares de desaparecidos/as para la identificación de sus restos óseos).

Procedimiento recomendado:

1) Llamado previo:

Es recomendable que el personal de las oficinas de derechos humanos realice una llamada inicial a las familias.

En este primer contacto se les informará sobre el homenaje y se solicitará autorización para proporcionar su contacto a la institución o empresa.

2) Si no se cuenta con un contacto previo, se puede consultar a:

- Abogados en causas de lesa humanidad.
- Miembros de organismos de derechos humanos, como:
 - Abuelas de Plaza de Mayo (clave en los casos de hijos/as nacidos en cautiverio).
 - Equipo Argentino de Antropología Forense (en el caso de cuerpos identificados).
- Investigadores/as de Ciencias Sociales que hayan trabajado sobre la represión y la militancia en la zona donde opera la institución o empresa.²
- Trabajadores/as de la institución o empresa que hayan conocido a las víctimas.
- Familiares que aún trabajen en la institución u organismo.

Es aconsejable que quienes proporcionen los datos de los familiares posean autorización para compartir los contactos. Cuando se realice la llamada, se debe presentar brevemente el proyecto de reparación.

Cuando no se disponga de contactos localizados, se podrá iniciar la búsqueda de parientes a partir de la información contenida en los legajos y bases de datos de la empresa o institución. Asimismo, las redes sociales son recursos de acceso público que pueden resultar de utilidad en las tareas de identificación de familiares.³ En ese caso, al iniciar el contacto, se debe mencionar que se está llevando a cabo una investigación sobre el pasado reciente y los efectos de la última dictadura en la institución o empresa, y se explicará el proyecto de reparación, preferentemente por teléfono y no por correo electrónico ni redes sociales. Posteriormente, el área de Relaciones Institucionales o Eventos se encargará de formalizar el contacto y enviar la invitación oficial.

6.2.I. Protocolo de contacto

A partir de la experiencia en estos proyectos, se aconseja la elaboración de un protocolo para el contacto con los familiares de las víctimas que serán homenajeadas. Esto resulta fundamental cuando se trata de un número significativo de personas, ya que el contacto inicial no siempre será realizado por una única persona.

Criterios claves a acordar:

- Tono y enfoque de la comunicación.
- Forma de presentación del proyecto.
- Manejo de expectativas de los familiares.

Experiencia en YPF y CONICET:

El contacto con las familias se realizó: 1) una vez confirmada la condición de víctima del terrorismo de Estado de la persona por homenajear; 2) tras recibir la notificación formal del Archivo Nacional de la Memoria y el Registro Unificado de Víctimas del Terrorismo de Estado (RUVTE);⁴ 3); y una vez aprobado por el Directorio de ambos organismos el informe técnico, que detallaba criterios de inclusión/exclusión de los trabajadores y trabajadoras y preparativos del acto de homenaje.

Recomendaciones sobre el tono de los llamados:

Es importante lograr un equilibrio adecuado entre:

- Un tono formal y profesional.
- Un tono afectivo y cálido.

Fundamento del llamado:

Este llamado puede ser el primer contacto de la institución o empresa con los familiares después de muchos años.

Es recomendable registrar las respuestas de los familiares, tanto de forma oral como escrita, ya que esto permite documentar el impacto emocional del proceso y la profundidad de la acción reparatoria.

De este modo, quedará constancia de lo que ha significado para la familia:

- ◆ La pertenencia a la institución, organismo o empresa.
- ◆ La posterior exclusión al producirse la “baja” administrativa.
- ◆ El valor del acto de homenaje en el presente.

Además, este contacto permite corroborar la doble condición de trabajador/a de la institución o empresa y de víctima del terrorismo de Estado.

Se sugiere registrar la respuesta dentro del mismo documento donde se cargan los datos de los familiares y allegados/as.

6.2.2. El primer contacto

Aspectos claves de la llamada telefónica:

Explicación del motivo del llamado:

Lo primero que debe explicarse es que se llevará a cabo un acto de homenaje a los trabajadores y trabajadoras víctimas del terrorismo de Estado en dicha institución o empresa. Se debe informar a la familia que el propósito del contacto es invitarlos a participar en el acto.

Origen del número de teléfono:

Es recomendable recordar cómo se accedió al contacto. Si el número se obtuvo a través de redes sociales o la guía telefónica: se debe aclarar que fue difícil localizar a la familia debido a la falta de contacto desde la última dictadura.

◆ **Explicación sobre la investigación:**

Se debe informar que se trata de una investigación orientada a la reparación documental de los legajos del personal que fue víctima del terrorismo de Estado.

Se puede indicar que este tipo de reparación documental se ha implementado en diversas dependencias públicas.

A continuación, se detallará brevemente la cantidad de casos que conforman el listado y el proceso de investigación histórica llevado a cabo.

◆ **Información sobre la reparación documental:**

Se debe explicar que, gracias al acto de reparación documental, se inscribirá la verdadera causa del cese de la relación laboral en el legajo, incluyendo los documentos previamente mencionados.

◆ **Datos sobre el acto de homenaje:**

Se debe informar a la familia sobre:

- Fecha, hora y lugar del acto.
- Si corresponde, la inauguración de una placa, tótem, monumento o monolito.

En ese mismo llamado se solicitará un número de teléfono directo para que se contacte luego el personal a cargo del evento. Además, se pedirá una dirección de correo electrónico para enviar la invitación formal desde el área de Eventos.

6.2.3. Escucha activa y recepción de inquietudes

✚ **Aspectos fundamentales en la comunicación con los familiares:**

◆ **Disposición a la escucha:**

La persona encargada de realizar la llamada debe escuchar con atención lo que el familiar desee compartir.

◆ **Posibles sentimientos encontrados:**

Es posible que el familiar tenga resquemores hacia la institución o empresa que lleva a cabo la reparación documental. Se debe brindar un espacio de diálogo y contención.

◆ **Compromiso de los familiares:**

En general, se podrá localizar a un familiar que se comprometa a informar a otros parientes sobre el acto. Esta persona podrá reenviar la invitación al resto de los fa-

miliares. También comunicar formalmente a la institución o empresa el listado de invitados/as por la familia.

6.2.4. La invitación a los familiares

¿Quién debe hacer el primer contacto?

Se sugiere que el primer contacto sea realizado por los integrantes del equipo de investigación, ya que:

- ◆ Probablemente cuenten con más información biográfica sobre las víctimas.
- ◆ Esto les permitirá acercarse mejor a sus interlocutores.

Tono de la comunicación:

No es necesario convocar a una reunión previa, pero sí es esencial que la llamada mantenga un equilibrio entre:

- ◆ Profesionalismo, para explicar el proceso de investigación y el marco del proyecto de reparación.
- ◆ Calidez, para transmitir el compromiso asumido por la institución o empresa con el acto de homenaje.

Importancia del primer contacto:

Este primer acercamiento será determinante para el éxito de la iniciativa y el vínculo que se genere con los familiares que asistirán al acto.

Importancia del contacto previo:

La experiencia indica que cuando hay un acercamiento previo, los familiares presentan una actitud más abierta al recibir la llamada de los integrantes del área de Recursos Humanos, Relaciones Institucionales o Eventos.

Beneficios del contacto inicial:

Este primer llamado, realizado por personas que los conocen o que han investigado la historia de la víctima, ayudó a:

- ◆ Evitar el impacto emocional repentino que podría generar la noticia.
- ◆ Brindar un espacio previo de contención y preparación.

Reconstrucción de lazos con la institución:

Como en muchos casos pasaron décadas sin relación con la institución o empresa, retomar el contacto puede revivir experiencias dolorosas.

Es importante que la comunicación se realice con sensibilidad y respeto.

6.2.5. Confirmación de asistencia

Pasos a seguir tras el contacto inicial:

◆ 1. Envío de la invitación formal:

Desde el área correspondiente, se enviará a cada familia una invitación personalizada.

◆ 2. Llamado de confirmación:

Se realizará un nuevo llamado para confirmar la asistencia al acto.

✦ Importancia del registro de la información compartida y de la respuesta brindada por los familiares:

En estos primeros contactos, los familiares suelen emocionarse, recordar épocas pasadas y brindar información sobre lo sucedido con las víctimas. Es crucial registrar estos datos, ya que permiten corroborar la doble condición de trabajador/a de la institución o empresa y de víctima de la represión.

En caso de realizar un acto de homenaje a víctimas en sentido amplio, se recomienda aplicar el mismo procedimiento de contacto tanto para los propios trabajadores afectados como para sus familiares y allegados/as.

6.2.6. Recepción del homenaje por parte de los familiares

✦ Experiencia en actos previos:

En general, los homenajes son bien recibidos por los familiares debido a:

- ◆ El sentido de pertenencia que las víctimas y sus parientes mantenían con la institución o empresa.
- ◆ La percepción de que el acto contribuye a la memoria colectiva.

✦ Particularidades en dos instituciones:

◆ En CONICET, el vínculo se extendía a familiares de generaciones anteriores y posteriores, como:

- Abuelos/as.
- Padres.
- Hermanos/as.
- Tíos/as.
- Hijos/as.
- Sobrinos/as.

Muchos de ellos también formaban parte del Consejo Nacional o eran científicos/as.

◆ En YPF, el acto de homenaje representaba no solo el lugar de trabajo, sino también:

- Un espacio compartido con la comunidad.
- Un entorno que abarcaba el barrio, el club y las militancias sociales.
- Un fuerte sentido de identidad “ypefiana”.

✦ El dolor de la “baja” administrativa:

Para muchas familias, el estigma de haber sido dados de baja por “abandono de servicio” resultó especialmente doloroso. Sabían que sus seres queridos nunca hubieran dejado su puesto voluntariamente. La reparación les permitió reconectar con la identidad compartida que tenían con la institución o empresa.

✦ Agradecimiento y reconocimiento:

El agradecimiento de los familiares reflejó la importancia del acto de reparación.

✦ Disculpa institucional:

En el caso de CONICET e YPF, el acto de desagravio se complementó con una disculpa institucional, que fue recibida con gran emoción y representó el demorado reconocimiento de la memoria de sus seres queridos.

6.2.7. Listado consolidado de familiares

Como resultado de las comunicaciones establecidas, se elaborará un listado con los contactos de los familiares de los trabajadores y trabajadoras víctimas del terrorismo de Estado. Contar con un registro actualizado de nombres, teléfonos y correos electrónicos evitará comenzar desde cero en caso de futuros eventos de reconocimiento a las víctimas.

✦ Particularidad en empresas privadas:

En el caso de las empresas, este listado debe ser entregado a la Secretaría de Derechos Humanos, conforme al convenio suscrito.

✦ Uso adicional de los datos recabados:

Los contactos obtenidos durante el proyecto podrían ser útiles para futuras investigaciones en el Archivo Nacional de la Memoria, ya que este tipo de acciones de reparación documental suele permitir la localización de familias que el Estado argentino aún no había contactado.

6.3. Logística del acto de homenaje

✦ Elementos claves de la ceremonia:

- Debe contar con una convocatoria amplia.
- Debe ser llevada adelante por las máximas autoridades.
- Debe hacer públicas:
 - Las historias de cada trabajador/a.
 - Los fundamentos del acto reparatorio.
 - El pedido de disculpas.
- Debe expresar el compromiso de no repetición a futuro.⁵

A continuación, presentamos un ejemplo de desarrollo del acto de homenaje y reparación:

Apertura del acto administrativo y homenaje: Puede estar a cargo del área ceremonial de la institución o empresa y contar con las palabras de las máximas autoridades.

Relato de cada uno de los casos vividos: Cada víctima será presentada brevemente, precisando las razones por las cuales se la considera víctima y el motivo de la reparación y el pedido de disculpas.

Testimonio de la víctima, familiar o compañero/a de trabajo: Se sugiere sumar voces de sobrevivientes, parientes, compañeros/as de trabajo o militancia que complementen los relatos.

Lectura de la resolución por parte del relator/a: Se leerá la resolución del directorio o de las máximas autoridades presentes.

Participación de las víctimas o de sus familiares o compañeros/as de trabajo: Estas personas, quienes recibirán la reparación y el pedido de disculpas, tendrán unos minutos para compartir sus palabras.

Entrega de la resolución y pedido de disculpas públicas: Se sugiere que sean las máximas autoridades las que realicen esta entrega.

Cierre con el compromiso institucional: Se hará un compromiso global de que estos hechos no se repitan a futuro.

Descubrimiento de placa, monumento o tótem de homenaje.

El reconocimiento por parte de las instituciones y los pedidos de disculpas públicas a las víctimas tienen un valor incalculable dentro de las medidas reparatorias por crímenes de lesa humanidad. Este tipo de actos es fundamental no solo para las víctimas, sus familiares y compañeros/as en el ámbito personal y subjetivo, sino también para la comunidad en general. Al hacer públicos los hechos, se restablece una verdad que el sistema del terror había silenciado, distorsionado o utilizado para estigmatizar a los/as represaliados/as. Por otro lado, la institución que lleva adelante este proceso de reparación no solo cumple con sus obligaciones en materia de derechos humanos, sino que también construye una identidad institucional comprometida con estos valores, proyectándose hacia un futuro sensible a los desafíos de la institucionalidad democrática.

Es fundamental que estos homenajes sean abiertos a la comunidad, con la participación de trabajadores y trabajadoras en actividad, y que se realicen en lugares cercanos a los espacios de trabajo de las víctimas o en los barrios donde residen sus familiares. Descentralizar estas ceremonias facilita la participación de la comunidad local y refuerza el compromiso con la memoria.⁶

Cabe aclarar que las líneas anteriores son recomendaciones. Resulta esencial que el acto de homenaje refleje el estilo y la impronta que el organismo, la institución

o empresa deseen dar, y que en su organización participen activamente las distintas áreas que la componen (Directorio, Asuntos Legales, Recursos Humanos, Relaciones Institucionales, Eventos, Prensa y Comunicación, etc.). Esta vinculación al interior de la institución o empresa es una forma de ratificar el compromiso del personal actual con las políticas de Memoria, Verdad y Justicia. Es el modo en que la institución o empresa tomó como propio el tema y se comprometió con el proyecto de reparación documental.

Si el acto adopta el estilo institucional, será un homenaje:

- ◆ Sentido.
- ◆ Original.
- ◆ Único.

El acto debe reflejar este compromiso en:

- ◆ El protocolo del evento.
- ◆ La elección del lugar.
- ◆ El estilo y tono de la ceremonia.
- ◆ Todas las decisiones organizativas relacionadas.

6.3.1. Invitaciones

✦ Definir la fecha antes de la invitación:

Es fundamental que la invitación a los familiares se realice únicamente después de haber definido la fecha del acto de homenaje, a fin de:

- ◆ Evitar ansiedad entre los familiares.
- ◆ Garantizar que ya esté establecido el listado de personas homenajeadas.

✦ Anticipación en la notificación:

Se debe informar a los familiares con suficiente antelación (al menos un mes antes), para que puedan:

- ◆ Planificar su viaje.
- ◆ Gestionar pasajes.
- ◆ Reservar su alojamiento.

✦ Compromiso con la fecha establecida:

Se recomienda que, una vez decidida la fecha, esta no se modifique, ya que:

- ◆ Un cambio podría reflejar falta de organización y planificación.
- ◆ Puede generar desconsideración hacia los familiares, quienes han depositado grandes expectativas en el evento.

✦ Cobertura de costos:

Se sugiere que la institución o empresa cubra los gastos de pasajes y alojamiento de los familiares que deban desplazarse desde otras localidades.

✦ Información de contacto:

Se puede proporcionar un número de contacto directo de la institución o empresa, para que los familiares puedan hacer consultas sobre el acto de homenaje.

Coordinación final:

Una vez establecida la fecha, personal de otras áreas de la institución (Recursos Humanos, Relaciones Institucionales o Eventos) podrá:

- ◆ Comunicarse con los familiares para coordinar el traslado.
- ◆ Enviar la invitación formal al acto por correo electrónico.

Formato de la invitación:

Dado el avance tecnológico, se considera que una invitación personalizada por correo electrónico es suficiente.

No es necesario enviar cartas o tarjetas impresas.

6.3.2. *Placa de homenaje*

Ubicación recomendada:

La placa de homenaje debe colocarse en un lugar visible y de tránsito diario para los trabajadores y trabajadoras del organismo o empresa.

Condiciones de legibilidad:

- ◆ El tamaño de las letras y su ubicación deben garantizar que sea fácil de leer tanto de día como de noche.
- ◆ Se recomienda que esté bien iluminada.

Opciones de instalación:

- ◆ Puede situarse en la entrada del edificio de la institución.
- ◆ También puede integrarse en la fachada del organismo o empresa.

Inauguración de la placa:

Preferentemente, la placa debe ser inaugurada durante el acto de entrega de legajos a los familiares, como parte del homenaje a los trabajadores y trabajadoras desaparecidos/as y asesinados/as.

Diseño artístico:

Si se opta por un diseño artístico de la placa, se sugiere:

- ◆ Realizar una convocatoria abierta y pública de artistas.
- ◆ Establecer un mecanismo transparente para la selección del diseño.⁷

Es crucial que no haya errores ortográficos ni tipográficos en los nombres y apellidos de las víctimas, ya que esto podría ser ofensivo y contradecir el propósito de reparación y homenaje. Siempre se recomienda verificar los nombres y apellidos con los legajos de personal o contactar a los familiares para consultar dudas, si las hubiera.

Dado que los listados pueden ser parciales o provisorios debido a la naturaleza de la represión, se recomienda que la placa tenga un diseño flexible que permita la incorporación de nuevos nombres.

Inclusión de una leyenda informativa:

Se sugiere que la placa contenga un mensaje que invite a realizar nuevas denuncias ante la Secretaría de Derechos Humanos de la Nación y ante la institución o empresa. Esta leyenda tiene como propósito garantizar que cualquier caso no reflejado en la placa pueda ser incorporado en futuras actualizaciones.

Experiencia en CONICET:

Un ejemplo de leyenda podría ser el que acompaña la placa de CONICET. En la misma puede leerse:

“Dadas las características de la represión clandestina y el carácter nunca acabado de los procesos de construcción de la memoria histórica, la lista de personas desaparecidas o asesinadas por el accionar del terrorismo de Estado, miembros de nuestra comunidad, puede estar incompleta. Toda nueva información será recibida y considerada por la Comisión de la Memoria o la Secretaría de Derechos Humanos de la Nación”.

En el caso de CONICET, además de esta leyenda, se utilizó un diseño hexagonal que hace referencia al símbolo característico de la ciencia, tan presente en el Polo Científico. Este diseño contiene distintos hexágonos: algunos con los nombres de las víctimas identificadas hasta el momento, y otros vacíos, permitiendo la incorporación de futuros casos de víctimas del terrorismo de Estado que pertenecían al organismo. También se incluyó un hexágono con el nombre de las autoridades de la institución y otro con un código QR que redirige al micrositio web de la Comisión de la Memoria. La placa incluye además una leyenda que expresa un pedido de disculpas institucional: “El CONICET asume su responsabilidad histórica y pide perdón. Es nuestra postura ética, nuestro sentimiento más profundo y nuestro compromiso político para que nunca más se repita la violencia y la persecución”.



Autora de la foto: María Victoria Pita, 24 de marzo de 2022.

6.3.3. Pedido de disculpas institucional

Recomendamos que el acto de desagravio, que implica la reparación documental de legajos y la realización de actos de homenaje, sea acompañado por un pedido de disculpas institucional a cargo de las máximas autoridades oficiales del organismo, institución o empresa. Este pedido puede ser redactado por la presidencia o miembros del Directorio.

Este acto no solo es un mensaje a los familiares y allegados/as de las víctimas, sino que también constituye un pedido de disculpas a la sociedad civil en su conjunto.

Representa una asunción de responsabilidad histórica por parte del organismo, institución o empresa, en relación con los hechos ocurridos durante el terrorismo de Estado, tanto por acción como por omisión. Reafirma el compromiso en la lucha para que nunca más se repita la violencia y la persecución y fortalece el compromiso con el Nunca Más.

Sugerimos que el pedido de disculpas sea leído durante el acto de homenaje, se difunda en la página de internet o micrositio web del organismo o la empresa, y se incluya como leyenda en la placa, siguiendo el ejemplo del discurso leído por la Dra. Ana Franchi, entonces presidenta del CONICET, el 24 de marzo de 2022 en el Polo Científico:

“Pasaron casi cuarenta años desde la recuperación de la democracia en la Argentina, casi cuarenta años desde el fin de una dictadura sangrienta que se cobró miles de víctimas.

El terrorismo de Estado ha sido responsable de detenciones arbitrarias, desapariciones, asesinatos, exilios externos e internos, persecuciones y cesantías, de censura a las ideas y las libertades.

El Estado está formado por instituciones, tiene autoridades, jerarquías y dispositivos que toman decisiones, grandes o pequeñas, que determinan la vida de sus miembros y de la sociedad en su conjunto.

El CONICET es un organismo del Estado argentino. Como tal, ha sido parte de los aparatos que, desde el Estado, persiguieron, mataron, encarcelaron, exiliaron, cesantearon, a quienes peleaban por un país mejor, más justo y solidario. Por acción u omisión, el CONICET institucionalmente ha sido cómplice de las violaciones sistemáticas de los derechos humanos, los derechos de su propia comunidad.

A pesar del terror, en esos tiempos oscuros, valientes personas asumieron riesgos para salvar vidas y proteger a compañeras y compañeros de nuestra comunidad. A esos “justos”, nuestro profundo y sincero reconocimiento.

Por años, hemos luchado y seguimos luchando por la Justicia, la Verdad y la Memoria. Por la reparación. Hoy estamos aquí para eso: para aportar a la justicia, la verdad y la memoria mediante un acto de reparación y de reconocimiento, seguramente tardío, parcial y a completar, pero necesario.

La comunidad del CONICET reconoce entre las suyas y los suyos a las siguientes personas asesinadas o detenidas-desaparecidas: ALICIA GRACIELA CARDOSO, LILIANA ÉLIDA GALLETI, MARIO ORESTE GALUPPO, DANTE GUEDE, ROBERTO LUIS LÓPEZ AVRAMO, FEDERICO GERARDO LÜDDEN LEHMANN, MANUEL RAMÓN SAAVEDRA, MARTIN TOURSARKISIAN.

Compañeras y compañeros detenidos-desaparecidos: ¡Presentes! Ahora, ¡y siempre!

Hace un año, hemos creado la Comisión de la Memoria del CONICET. Estamos comenzando a reconstruir los archivos y reparar legajos. Este acto también es entonces de reparación para las cesanteadas y cesanteados. Siguiendo y sistematizando algunos trabajos pioneros, la comisión se propuso reconstruir los procesos que llevaron violentamente a tantas y tantos colegas al exilio, a interrumpir, postergar o abandonar la formación y el trabajo de investigación, a devastar tantas vidas, tantos equipos e instituciones.

Entre los años 1976 y 1983, e incluso antes, el CONICET separó arbitrariamente de su empleo, de sus lugares de trabajo, a centenares de trabajadoras y trabajadores.

Muchas y muchos se han ido al exilio externo, otros al exilio interno. Algunas y algunos han podido volver. No todos.

El CONICET asume su responsabilidad histórica por lo ocurrido y se compromete a luchar para que nunca más se repita la violencia y la persecución. Es nuestro sentimiento más profundo, es nuestra postura ética por la verdad y la justicia, es nuestro compromiso político por seguir construyendo un organismo democrático que, a través de la investigación científica y tecnológica, aporte a los derechos humanos de todas y de todos.

Ahora, y siempre.”

6.3.4. Elección del lugar

Para el acto de homenaje, se debe elegir un espacio representativo de la institución o empresa.

Opciones recomendadas:

- ◆ Un lugar donde se realicen actividades y eventos importantes, como el salón principal o el auditorio.
- ◆ También se puede replicar el acto en las sedes regionales del organismo o empresa.

6.3.5. Distribución de los familiares e invitados

Cálculo de asistentes por grupo familiar:

- ◆ Se sugiere estimar entre tres y cuatro familiares por grupo, aunque este número puede variar.
- ◆ Es importante considerar la capacidad del espacio para garantizar que todos los asistentes puedan ingresar y sentarse cómodamente.

Elaboración del listado de invitados confirmados:

- ◆ Paso fundamental para calcular la cantidad de asistentes.

- ◆ Se recomienda organizar previamente los grupos familiares.
- ◆ Cada grupo familiar debe poder sentarse junto.
- ✦ **Para asegurar la organización del espacio:**
 - ◆ Etiquetar los asientos según cada grupo familiar.
 - ◆ Garantizar que haya sillas suficientes para todos los familiares directos y prever si hay personas con dificultades para moverse que necesiten asistencia especial.
- ✦ **Ingreso al evento y acompañamiento:**
 - ◆ Una vez realizada la acreditación y confirmada la asistencia, se habilitará el ingreso al lugar.
 - ◆ El personal de Eventos y Relaciones Institucionales deberá acompañar a cada grupo familiar a sus respectivos asientos.
 - ◆ Esto también agiliza el acceso al estrado para recibir la copia del legajo reparado.
- ✦ **Alternativas en caso de superar la capacidad del recinto:**
 - ◆ Se puede habilitar un espacio contiguo con transmisión en vivo a través de una pantalla gigante.
 - ◆ Se recomienda realizar una transmisión en *streaming* por el canal de YouTube de la institución o empresa.
 - ◆ Es esencial que quede un registro grabado de toda la actividad.

6.3.6. *Invitados especiales*

✦ **Convocatoria a trabajadores y trabajadoras actuales:**

Se recomienda invitar a los trabajadores y trabajadoras en actividad, con el fin de:

- ◆ Familiarizarse con la historia de la institución o empresa.
- ◆ Involucrarse en la acción reparatoria y el compromiso con el Nunca Más.

✦ **Otros invitados prioritarios:**

Se recomienda extender la invitación a:

- ◆ Personal de las áreas que lideraron el proyecto (Asuntos Legales, Recursos Humanos, Eventos, Relaciones Institucionales, etc.).
- ◆ Autoridades institucionales.
- ◆ Miembros de las Comisiones de la Memoria.
- ◆ Responsables de los organismos contraparte del convenio.
- ◆ Investigadores/as y activistas vinculados al proyecto.
- ◆ Abogados/as que colaboraron en la investigación.
- ◆ Referentes del Movimiento de Derechos Humanos.
- ◆ Representantes de sindicatos involucrados en la iniciativa.

6.3.7. *Tiempo y espacio para las familias*

Cada familia debe disponer de tiempo suficiente para subir al estrado, recibir el legajo, saludar a las autoridades, tomarse una foto con las autoridades y bajar del es-

trado. En la medida de lo posible, una vez recibido el legajo, cada familia deberá contar también con tiempo para expresar sus palabras ante los/as presentes.

Si, por razones de tiempo, no es posible habilitar un momento para que los parientes se expresen (por ejemplo, debido a la cantidad de legajos por entregar), en los casos en los que un familiar desee hablar, se le ofrecerá el micrófono para que exprese brevemente lo que considere necesario.

6.4. Desarrollo del acto

En un lugar despejado (como un atril, escenario o un espacio con buena visibilidad), se sugiere colocar una mesa con los legajos ordenados alfabéticamente, para facilitar la fluidez en la entrega de las copias de los legajos a las familias.

Una persona del área de Eventos hará llegar los legajos a la máxima autoridad, quien será la encargada de entregarlos personalmente a cada grupo familiar. Cada familia decidirá quiénes subirán a recibir el legajo.

Un/a locutor/a, que ejercerá de maestro/a de ceremonias, presentará el acto, los/as oradores/as y las actividades programadas. Posteriormente, invitará a las familias a subir al estrado para recibir la copia del legajo, ordenando el proceso de entrega de manera ágil, pero siempre respetuosa de los tiempos de cada familia.

6.4.1. Lectura del pedido de disculpas y entrega de los legajos

Encargados de la lectura y entrega:

Se recomienda que la máxima autoridad de la institución o empresa sea quien:

- ◆ Lea el pedido de disculpas institucional.
- ◆ Entregue los legajos a los familiares.

Este gesto es de importancia porque demuestra el compromiso del organismo o la empresa con el acto de homenaje.

Oradores/as del acto:

- ◆ En organismos públicos se sugiere incluir en la lista de oradores/as a:
 - Miembros de las máximas autoridades.
 - Representantes del equipo de investigación.
 - Representantes sindicales o del personal, en nombre de los trabajadores y trabajadoras actuales.
- ◆ En empresas privadas se sugiere incluir además a:
 - Las contrapartes del convenio.

Uso de materiales audiovisuales:

Se recomienda proyectar en el acto de homenaje un video conmemorativo que resume:

- ◆ El trabajo realizado por el equipo de investigación.
- ◆ La labor de las áreas involucradas en el proyecto.
- ◆ La conformación de la nómina de víctimas.
- ◆ El proceso de reparación de los legajos.
- ◆ El homenaje a las víctimas.

La producción del material audiovisual puede incluir placas con el nombre completo, fotografías, fragmentos del legajo y detalles del lugar de trabajo de cada trabajador/a homenajeado/a.

6.4.2. Inauguración de la placa y cierre del acto

Tras la ceremonia principal:

Una vez concluido el acto, se invitará a los familiares a dirigirse al lugar donde se inaugurará la placa de homenaje.

Recepción final:

Al finalizar la actividad, se puede organizar un cóctel austero o una recepción para que los/as asistentes:

- Se encuentren y conversen en un ambiente más distendido.
- Compartan el momento con otros grupos familiares.

6.4.3. Entrega de legajos

Como se ha señalado previamente, el organismo, institución o empresa entregará dos juegos de copias a color de los legajos reparados, en excelente calidad de reproducción y, de ser posible, certificadas por escribano: uno para los familiares y otro que quedará bajo el resguardo del Archivo Nacional de la Memoria (ANM). También, se sugiere que se entreguen copias del archivo conformado a partir de las pesquisas de la Comisión de la Memoria, a instituciones fuertemente comprometidas con los derechos humanos como el Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS).⁸

Al depositarse en el ANM para consulta por otras instituciones públicas, la justicia y otros/as investigadores/as y científicos sociales, se facilitará que los pedidos de información sean canalizados por la Secretaría de Derechos Humanos de la Nación, en lugar de hacerlo a través del organismo o la empresa.

Se recomienda dar un tratamiento reservado a la información sensible, respetando los criterios de acceso y consulta establecidos por el ANM, especialmente en lo relacionado con la preservación de los datos personales que puedan afectar a terceros.⁹

Si alguna familia decide no asistir al acto, se entregará el legajo en otro momento, enviándolo a su domicilio o invitándola a acercarse a las dependencias de la institución o empresa en un horario conveniente para ellos. En los casos en que la familia resida en el exterior, puede convocarse un representante (como vecinos/as, amigos/as o compañeros/as de trabajo o estudio) para que reciba el legajo en el acto de homenaje. Si no se logra contactar a algún miembro de la familia o allegados/as, el legajo podrá entregarse a compañeros/as de militancia o del lugar de trabajo.¹⁰

Las razones por las cuales algunos familiares pueden no asistir al acto son diversas. Por un lado, existen familias que nunca realizaron la denuncia de la desaparición de su pariente, ya sea por miedo, el estigma asociado a tener un familiar desaparecido, desconocimiento de los canales adecuados o, directamente, por haber sido diezmadas por el terrorismo de Estado y sus consecuencias (muertes prematuras, enfermedades, etc.).

Por otro lado, hay familias que pueden negarse a asistir, porque el sufrimiento vinculado a la pérdida y las huellas del terror estatal siguen siendo muy dolorosas, y el acto puede reavivar esas emociones y sentimientos. Asimismo, algunas familias no consideran que la mejor manera de rendir homenaje a sus parientes sea colocar una placa o realizar homenajes individuales.¹¹

6.4.4. Envío de fotografías y recuerdos del acto

Entrega de imágenes a los familiares:

A cada familia se le puede enviar una fotografía tomada tras la entrega del legajo, junto con la máxima autoridad de la institución o empresa. Se sugiere enviar una copia digital de la imagen por correo electrónico a cada grupo familiar. Durante el acto, debe garantizarse el tiempo necesario para que la foto se tome con tranquilidad y calidad adecuada.

Edición y difusión de un video resumen:

Se puede preparar material audiovisual que compile los momentos más importantes del acto.

Opciones de difusión:

- Redes sociales de la institución o empresa.
- Micrositio del proyecto de reparación.

Fotografía grupal:

Además de las imágenes individuales, se recomienda tomar una fotografía grupal al finalizar la ceremonia, en la que participen:

- Todos los familiares presentes.
- Los/as directivos de la institución o empresa.

- Integrantes del equipo de investigación.
- Los/as invitados/as al acto.

◆ Opciones de toma de la imagen:

- Con los legajos reparados.
- Junto a la placa inaugurada.

✚ Finalidad de las imágenes individuales y grupales:

- ◆ Servirán como recuerdo del evento.
- ◆ Formarán parte de los gestos reparatorios adoptados por la institución.

6.4.5. Toma de muestra de sangre

El acto de homenaje es una oportunidad propicia para que aquellas familias que aún no han donado sangre a la Iniciativa Latinoamericana para la Identificación de Personas Desaparecidas puedan hacerlo.¹² Esto se debe a que muchas familias, a menudo provenientes de distintas partes del país, se reúnen en un mismo lugar, lo que constituye una ocasión privilegiada para comentar la importancia de contribuir con una muestra de ADN al Banco Genético de Sangre de Familiares de Desaparecidos.

Con el material genético de los familiares de las víctimas, se abre la posibilidad de identificar restos de personas desaparecidas cuyos cuerpos han sido localizados, pero que aún no se han podido cotejar debido a la falta de material genético de sus parientes vivos.¹³ De esta manera, continúan figurando como “NN” y sus familiares desconocen el destino final de sus cuerpos.

Se recomienda que durante el acto se distribuyan folletos sobre la iniciativa y se brinde apoyo para contactar a las familias que aún no han realizado la donación de su muestra de sangre. No obstante, este es un tema sumamente sensible, por lo que es fundamental adoptar una serie de precauciones éticas al brindar información y alentar a la toma de la muestra.

En primer lugar, se debe cotejar el listado de familias contactadas con el de las muestras ya tomadas, identificar a las familias que deben ser contactadas y avisarles con suficiente anticipación que ese día se brindará información sobre la iniciativa. En ningún caso los familiares invitados al acto de homenaje deben sentirse obligados a realizar la muestra de sangre, especialmente en un evento cargado de fuertes emociones y sentimientos. Se sugiere informar sobre la existencia de la iniciativa con antelación, para que las familias tengan tiempo suficiente para analizar, discutir y reflexionar sobre la decisión de brindar la muestra de sangre.

Es importante destacar que hay familias que han tardado muchos años en poder denunciar el crimen de sus parientes, debido a factores como el trauma, el miedo o la falta de información, entre otras razones. Por lo tanto, la expectativa de encontrar los restos de sus familiares desaparecidos moviliza fuertes emociones que deben ser manejadas con sumo respeto, cautela y cuidado.

En resumen, la toma de la muestra de sangre debe ser el resultado de un consentimiento previo, libre e informado con el tiempo adecuado para que las familias reflexionen sobre la decisión. En ningún caso debe realizarse de manera compulsiva o sin la debida anticipación que un tema extremadamente sensible amerita.

La institución, organismo o empresa debe coordinar con la Secretaría de Derechos Humanos para evitar cualquier acción que pueda ser percibida por las familias como coercitiva o violenta. De lo contrario, se desnaturalizaría el propósito del acto de homenaje que busca tener un fin reparador y no revictimizar a las familias de personas desaparecidas.

En caso de que se tome la muestra, se recomienda no hacerlo en el mismo edificio del organismo o empresa, sino en las dependencias de la Secretaría de Derechos Humanos de la Nación.

¹ En YPF se utilizó una caja de color blanco y una cinta con los colores celeste y blanco, los de la bandera argentina. Se decidió este modo de entregar el legajo porque se consideró que funciona como un marco contenedor de una parte de la historia de los trabajadores y trabajadoras que puede ser guardada “como un tesoro” (tal como sugirió una trabajadora del área de Eventos). De lo contrario, si fuera entregada como una carpeta suelta, ésta puede deteriorarse, desarmarse (por la cantidad de papeles que contiene) e incluso romperse por su manipulación (durante en el mismo acto de entrega).

² En el caso de YPF se contrató a una persona con experiencia de trabajo en temas de memoria, dictadura y derechos humanos. Una gran cantidad de datos de parientes fueron obtenidos por contactos previos, relaciones laborales y personales, lo que facilitó mucho la relación con familiares o allegados/as. Además de la zona de La Plata, Neuquén, Mendoza o San Lorenzo, donde están ubicadas importantes sedes de la empresa, se referenció a las provincias petroleras y a otras zonas donde había refinerías de petróleo.

³ En la actualidad la guía telefónica se encuentra disponible para consulta de forma online en: <http://www.paginasblancas.com.ar/>.

⁴ Esto evita el riesgo potencial de llamar a parientes de víctimas que finalmente no pudieran ser incluidas, por no comprobarse de modo fehaciente su doble condición de trabajador y trabajadora o empleado y empleada, y de víctima del terrorismo de Estado.

⁵ Esta propuesta fue elaborada por la experta en derechos humanos Valeria Barbuto, miembro del Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS) y profesora de Derechos Humanos de la Universidad Nacional de Lanús (UNLa). En consultas realizadas por la Comisión de la Memoria, ella consideró que: “Las medidas reparatorias pueden cumplirse en distintos formatos y con ellos obtener distintos resultados. En Argentina, muchas de las medidas de importancia trascendental para las víctimas y sus familiares (declaración de ausencia por desaparición forzada, reparaciones económicas, reconocimiento de años de aportes jubilatorios, etc.) se cumplen a través de procesos administrativos de larga duración y con la impronta individual o familiar de quiénes fueron afectados. Los actos que han vinculado la labor de la memoria con la reparación han sido más complejos y han mostrado la enorme importancia de llevar al ámbito público estos temas. Algunas experiencias de pedidos de disculpas públicas por las máximas autoridades nacionales y de instituciones estatales o los actos de entrega de los legajos reparados son una muestra del impacto diferencial que pue-

den tener los actos reparatorios que son públicos” (comunicación personal, marzo de 2023).

6 Además de las dos actividades realizadas en el Polo Científico de la Ciudad de Buenos Aires en CONICET, se hicieron actos homenajes en distintas partes del país, en los lugares de trabajo de las víctimas: el 28 de junio de 2022, en el marco de la celebración del aniversario 210° del Museo Argentino de Ciencias Naturales “Bernardino Rivadavia” (MACN), se realizó un homenaje de reconocimiento y se colocó una placa en memoria de Martín Toursarkissian y Manuel Saavedra; el 21 de octubre de 2022 en el CCT de La Plata se descubrió una placa en reconocimiento a Dante Guede, Lilitiana Élida Galletti y Federico Lüdden Lehmann; el 27 de marzo de 2023 en el CCT de Rosario se inauguró una placa en homenaje a Mario Oreste Galuppo y Eduardo Alfredo Pasquini; el 12 de abril de 2023 en el Instituto de Astronomía y Física del Espacio (IAFE, UBA-CONICET) se rindió homenaje a Alicia Graciela Cardoso, a través de la instalación de una baldosa de la memoria en la vereda ubicada frente a la fachada del Instituto. Sobre estos homenajes consultar: <https://www.conicet.gov.ar/comisiondelamemoria/actividades/>.

7 El jurado puede contar con representantes de las contrapartes del convenio (institución, organismo o empresa, Secretaría de Derechos Humanos de la Nación, Comisión por la Reconstrucción de Nuestra Identidad, etc.), pero también personalidades reconocidas de la cultura, así como del Movimiento de Derechos Humanos. Cabe aclarar que este tipo de proceso de selección implica mucho más tiempo que la realización de una placa más tradicional.

8 El Archivo de documentación histórica del CELS reúne y preserva documentación propia desde el inicio de sus actividades y material recibido a lo largo de los años. Su objetivo principal es fortalecer las acciones de defensa de derechos, colaborar con la reconstrucción histórica y proveer elementos para investigaciones (para más información: <https://www.cels.org.ar/web/archivo-2/>). Crear una copia alternativa es un modo de resguardar los archivos institucionales, siempre sujetos a posibles ciberataques que ponen en riesgo la información obrante en los sistemas informáticos.

9 Conocida como “Ley de Habeas Data”, la Ley N.º 25.326 protege la información de carácter sensible asentada en archivos, registros, bancos de datos u otros medios técnicos de tratamiento de datos, sean estos públicos o privados, para garantizar el derecho al honor y a la intimidad de las personas, así como también el acceso a la información que sobre las mismas se registre. Se entiende por datos sensibles aquella información personal que revela origen racial y étnico, opiniones políticas, convicciones religiosas, filosóficas o morales, afiliación sindical e información referente a la salud o a la vida sexual. Disponible en línea en: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25326-64790>.

10 En la experiencia de CONICET fue imposible encontrar familiares o allegados/as de una de las víctimas. No obstante, el legajo reparado fue otorgado a la Cátedra Libre de Salud y Derechos Humanos, encargada de realizar las tareas de reparación memorial en la Facultad de Medicina de la UBA. Se sugiere consultar su página de internet: <https://fmed.uba.ar/espacio-de-la-memoria-verdad-y-justicia/memoria-verdad-y-justicia>.

11 Por ejemplo, durante décadas, esta ha sido la postura de integrantes de la Asociación Madres de Plaza de Mayo, que se opone a los homenajes individuales, porque cree que toda la generación de la década de 1970 ha sido víctima y los actos de reconocimiento deben ser colectivos y no individuales.

12 La iniciativa tiene como objetivo la identificación de los restos de personas desaparecidas por razones políticas, a partir de la convocatoria a familiares de personas víctimas de desaparición forzada a donar una muestra de sangre para el Banco de Sangre de Familiares de Desaparecidos. Este Banco surgió de un convenio suscripto entre la Secretaría de Derechos Humanos de la Nación, el Ministerio de Salud y el

Equipo Argentino de Antropología Forense. Para más información, se puede consultar su página de internet: <http://www.eaaf.org/iniciativa/>.

13 Por ello, el Equipo Argentino de Antropología Forense lanzó una campaña de identificación de cerca de 600 cuerpos de víctimas de desaparición forzada durante el período comprendido entre 1974 y 1983: <https://www.infobae.com/sociedad/2024/03/24/en-el-dia-de-la-memoria-el-equipo-argentino-de-antropologia-forense-lanzo-una-campana-de-identificacion/>.

7. Acciones complementarias y sostenibilidad de la memoria

7.1. Creación del área de derechos humanos

Además de replicar la creación de una comisión permanente de la memoria, se sugiere la creación de un área, sector u oficina, o un contacto específico designado para estas cuestiones, que cuente con una capacitación especializada en el área de derechos humanos.

Dentro del área de Recursos Humanos, se puede abrir una oficina de protección integral de los derechos humanos para trabajadores y trabajadoras, en la cual se reciban denuncias sobre vulneración de derechos en la actualidad. Este es un modo de que el ejercicio de la memoria sea una vía para consolidar la democracia y garantizar la participación, la mejora de las condiciones laborales, unir pasado y presente, y hacer presente el Nunca Más.

7.2. Charlas de Capacitación

Se recomienda realizar charlas de capacitación para el personal de Recursos Humanos y de otras áreas de la institución o empresa, con el fin de concientizar sobre el proceso de investigación llevado a cabo y para transmitir la experiencia a quienes continúen con este tipo de iniciativas después de finalizado el proyecto de reparación documental. Seguramente, tras el acto de homenaje, surgirán otros casos y será necesario contar con personal capacitado y sensibilizado en la temática.

7.3. Biblioteca y archivo histórico

En función del relevamiento de bibliografía y fuentes sobre la historia de la institución o empresa, se recomienda acondicionar un espacio dentro de la misma para que funcione una biblioteca y se resguarde toda la información producida en el marco de la investigación. Además de la información administrativa, seguramente se han adquirido libros, revistas, documentales, etc., así como información sobre los casos investigados, que constituyen un corpus lo suficientemente valioso para ser preservado. También se recomienda adquirir toda la bibliografía relacionada con la historia de la institución o empresa. Todas estas tareas son fundamentales como parte de la reconstrucción de la memoria institucional.

7.4. Política de puesta en valor del archivo

Se recomienda que este proyecto de reparación sea el punto de partida para establecer un proceso de conservación, preservación y puesta en valor del acervo documental de la institución o empresa.

Problemas actuales en los archivos históricos:

En muchas ocasiones, los archivos generales o históricos no se encuentran en condiciones óptimas para preservar la memoria institucional en su sentido más amplio.

Riesgo de un tratamiento desigual de los documentos:

Si no se implementa una política integral de preservación, podría generarse un efecto no deseado en el que:

- ◆ Los legajos de personal vinculados a la última dictadura reciban un tratamiento privilegiado.
- ◆ En cambio, el resto de la documentación institucional no sea reconocida en su verdadero valor.
- ◆ Sin embargo, todo el acervo documental forma parte del mismo patrimonio y debe ser preservado.

Recomendación institucional:

Para fortalecer la gestión archivística, se sugiere solicitar asistencia técnica al Departamento de Archivo Intermedio del Archivo General de la Nación, entidad de reconocido prestigio en la materia.¹

Experiencia en CONICET:

El CONICET cuenta con un Archivo General que resguarda uno de los acervos documentales más importantes de la ciencia argentina.

- ◆ Entre sus objetivos, la Comisión de la Memoria ha impulsado acciones para:
 - Garantizar el acceso a las fuentes documentales y archivos institucionales.
 - Proteger estos repositorios, de alto valor histórico.

Investigaciones realizadas en este marco evidenciaron la urgente necesidad de preservar archivos en riesgo de destrucción o en condiciones precarias de conservación. Siguiendo las recomendaciones del Archivo General de la Nación, el CONICET implementó un sistema de gestión documental basado en una perspectiva integral, que abarca todas las etapas del tratamiento archivístico, desde:

- 1) La creación de documentos.
- 2) La organización y almacenamiento.
- 3) La disposición final de los documentos.²

◆ En 2023, con motivo del 65.º aniversario de la creación del CONICET, la Comisión de la Memoria propuso al Directorio la puesta en valor del Archivo General, con el objetivo de proteger los distintos fondos documentales producidos por el organismo desde su fundación en 1958. Además de constituir un archivo histórico y centro de documentación, este espacio podría transformarse en:

- Un museo o sala de exposición abierta a la comunidad.
- Un lugar donde se realicen muestras temáticas, lo que permitiría visibilizar la historia del Consejo Nacional.

7.4.I. Construcción de una política archivística integral

A partir de la asesoría recibida del Archivo General de la Nación, se recomienda que los proyectos de reparación documental sean acompañados por una política archivística activa, con el objetivo de mejorar:

- ◆ La gestión documental.
- ◆ El acceso y conservación de los archivos institucionales o empresariales.

Tareas sugeridas para fortalecer la política archivística:

1) Diagnóstico inicial:

Realizar un relevamiento del estado actual de los archivos de la institución o empresa.

2) Asesoramiento técnico:

Solicitar asistencia técnica al Departamento de Archivo Intermedio del Archivo General de la Nación, a través de una carta formal.

3) Intercambio con personal de archivos:

Si la institución cuenta con un archivo propio, propiciar el diálogo entre el equipo de investigación y el personal a cargo de las funciones archivísticas.

4) Creación de un equipo de trabajo especializado:

- Designar un/a experto/a en archivística para coordinar el equipo.
- Incorporar integrantes del organismo o empresa que puedan asumir la responsabilidad de implementar el proyecto de gestión documental.
- Asignar representantes de cada área, a quienes el equipo pueda consultar sobre requerimientos específicos.

5) Relevamiento de depósitos y archivos digitales:

- Evaluar la situación de la preservación digital.
- Analizar el acceso a documentos electrónicos nativos y digitalizados.
- Identificar los agrupamientos documentales comprometidos, los niveles de accesibilidad y las responsabilidades de custodia.

6) Clasificación documental:

- Confeccionar el cuadro de clasificación documental de la institución o empresa.
- Identificar las áreas productoras de documentación a partir del organigrama.

7) Definición de instrumentos de registro:

- Diseñar herramientas para registrar documentos según su ciclo de vida:
 - Creación y tramitación.
 - Vigencia y guarda temporal.
 - Guarda permanente.

8) Plazos de conservación y disposición final:

- Establecer los plazos de guarda conforme a los valores primarios (administrativo, legal, fiscal, informativo) y valores secundarios (histórico, testimonial, evidencial).
- Definir qué documentos serán:
 - Eliminados, si carecen de valor secundario.
 - Conservados permanentemente, si poseen valor secundario.
- Este proceso requiere un fuerte compromiso institucional y debe ser impulsado por una autoridad interdisciplinaria.

9) Políticas de conservación:

- Implementar medidas para el control físico de la documentación que aseguren su conservación a largo plazo.
- Considerar la preservación digital, no solo desde el almacenamiento, sino también desde la protección de la información.

10) Acceso a la documentación:

- Definir las políticas de acceso teniendo en cuenta las limitaciones de orden legal (por ejemplo, la Ley N.º 25.326 de Protección de Datos Personales) y las de orden práctico (deterioro físico, falta de instrumentos de descripción, etcétera). Desarrollar acciones para superarlas en pos del máximo acceso y transparencia.

11) Creación de un archivo histórico institucional:

- Se recomienda conformar un archivo histórico, integrado en la gestión documental del organismo o empresa y estructurarlo bajo las prácticas archivísticas contemporáneas.³

7.5. Reuniones periódicas y seguimiento

Se recomienda que la comisión de la memoria, el equipo de investigación y los distintos miembros de las áreas involucradas en el proyecto de reparación documental mantengan reuniones mensuales donde se conversen sobre los avances de investigación, se definan los pasos a seguir, así como la toma de decisiones funda-

mentales en relación a la reparación de legajos y la realización de actos de homenaje.

Cuando se realicen este tipo de reuniones –que pueden ser presenciales, virtuales o híbridas– se aconseja realizar minutas de las mismas, es decir, un documento donde se resuma lo conversado y acordado en dichos encuentros. Posteriormente, la minuta se enviará por correo electrónico a las personas que pudieron asistir a la reunión y a quienes no pudieron asistir, como una forma de compartir lo trabajado. De esta manera, se registra la memoria del proceso de investigación y se trazan los desafíos y tareas pendientes.⁴

7.6. Espacio de memoria y muestra permanente

Con los resultados alcanzados por el proyecto de reparación documental, se sugiere realizar una muestra gráfica o interactiva que circule por distintas dependencias de la institución o empresa, como modo de reconstruir el pasado reciente de la misma y contribuir a la construcción de un sentido de identidad y pertenencia institucional enlazado a la Memoria, Verdad y Justicia y el propósito de no repetición. Este tipo de espacios permite una mayor visibilidad de la reparación realizada y extiende la verdad histórica al conjunto del personal actual y la sociedad civil en general.

Con la información relevada, se puede elaborar un folleto o cuadernillo donde se publiquen fragmentos de las historias de vida de los trabajadores y trabajadoras víctimas del terrorismo de Estado. La folletería puede entregarse a los/as ciudadanos/as que concurran a conocer la muestra.

En la experiencia de CONICET, con motivo del 40° aniversario de la recuperación de la democracia en 2023, se realizó la muestra “Memoria, Verdad y Justicia” en el espacio asignado a nuestro Consejo Nacional en Tecnópolis.⁵ Desplegada al aire libre, esta acción permitió la difusión del trabajo que desarrolla la Comisión de la Memoria de forma interactiva y la llegada a un público de diferentes edades, pero fundamentalmente, a muchísimos niños y niñas que concurren al predio durante las vacaciones de invierno y fines de semana. A través de fotografías y paredes interactivas, contamos las tareas desplegadas para la recuperación y reparación de los archivos y legajos de integrantes del organismo víctimas del terrorismo de Estado. Además, aprovechamos esta ocasión para difundir el trabajo que han desplegado otras instituciones de ciencia y técnica con temáticas afines y que fueron grandes colaboradoras de nuestras indagaciones, como la Asociación Abuelas de Plaza de Mayo y el Equipo Argentino de Antropología Forense.

7.7. Fuente laboral hereditaria

No existe ninguna norma jurídica que disponga que los/as hijos/as de víctimas del terrorismo de Estado tengan derecho a ingresar a un trabajo o puesto laboral rentado en organismos públicos o en las ex empresas estatales (muchas de ellas hoy privadas) donde trabajaban sus padres o madres. Esta posibilidad depende exclu-

sivamente de la voluntad y decisión de cada institución o empresa que lleve adelante la iniciativa reparatoria y memorial.

Como criterio general, se puede tomar el siguiente: en caso de que haya una vacante laboral en un organismo público o empresa privada, si el perfil / CV / experiencia se ajusta a los requerimientos del puesto, se puede considerar dar cierta prioridad a los/as hijos/as de personas desaparecidas, asesinadas o exoneradas por razones políticas. En todos los casos, se debe ponderar el hecho de que el familiar de la víctima esté o no capacitado profesional o técnicamente para realizar un determinado trabajo o tarea. Tampoco se pueden desconocer los mecanismos de ascenso y promoción en los distintos organismos públicos (por ejemplo, el escalafón, la antigüedad, la capacitación profesional, etc.). De lo contrario, podría resultar irritante para el resto de los/as compañeros/as de trabajo y contraproducente, al colocar a los/as hijos/as de desaparecidos/as en un lugar de privilegio o acomodo.

Creemos que la mejor manera de evitar un proceso de posible “revictimización” de los familiares de personas que han sufrido este tipo de crímenes es que sean sus capacidades las que se prioricen a la hora de obtener un trabajo, y no su condición de parientes de víctimas de la violencia estatal.⁶

Frente a solicitudes de trabajo, sí se recomienda que las personas encargadas de realizar la entrevista laboral cuenten con una capacitación previa sobre lo que significó la experiencia de represión política vivida durante el pasado reciente. De hecho, una escucha atenta, respetuosa y capacitada puede canalizar las inquietudes de manera más eficaz que ofrecer un puesto de trabajo que puede no ajustarse a las expectativas de la persona o al perfil profesional y laboral. Si el área de Recursos Humanos ha sido sensibilizada en la temática, podrá abordar las entrevistas con los familiares y obtener resultados que no sean contradictorios con el acto mismo de reparación documental y homenaje.

Las experiencias reunidas y las recomendaciones que planteamos en el presente manual se basan en trabajos de reconstrucción de la memoria y actividades de reparación realizadas en ámbitos laborales. Sin embargo, consideramos que también serán de utilidad para aquellas entidades sindicales, educativas, deportivas, sociales y otras organizaciones sin fines de lucro que deseen emprender iniciativas de homenajes, reconstrucción de legajos o enmienda de otro tipo de registros documentales.

¹ Para solicitar asistencia técnica del AGN, consultar: <https://www.argentina.gob.ar/interior/archivo-general/departamentos-y-areas>.

² Para conocer más sobre la política de archivo en CONICET, véase: Ferraro, Nicolás y Alves, Eugenia (2023). “Un nuevo Archivo para la memoria, los derechos y la ciencia”. En: Garaño, Santiago y Bekerman, Fabiana (coords.) (2023), *op. cit.*

³ Esta propuesta fue elaborada por el Mgr. Andrés Pak Linares, docente de Archivística y Asistente técnico en el Departamento Archivo Intermedio del Archivo General de la Nación.

4 A modo de ejemplo, la minuta puede incluir: fecha; participantes; invitados; presentación del temario a tratar en la reunión; desarrollo de los temas antecedido por subtítulos; y fecha próxima reunión.

5 El recorrido por la muestra contó con dos ejes temáticos: Reparación e Identidad. El primero recuperó la historia de la Comisión de la Memoria y los avances en la reparación histórica. Posteriormente en un panel de vidrio en una pantalla se proyectaron los archivos recuperados de integrantes del organismo víctimas del terrorismo de Estado junto con fotografías de los homenajes realizados. En el segundo eje temático, se detalló la historia de Alicia Graciela Cardoso, una de las trabajadoras víctimas del CONICET. La idea consistió en replicar los documentos que la familia de Alicia envió al Consejo –como los telegramas informando sobre la desaparición– y una gráfica donde se cuenta brevemente su historia. Para conocer más sobre la muestra en Tecnópolis, véase: <https://www.conicet.gov.ar/se-inauguro-la-muestra-al-aire-libre-memoria-verdad-y-justicia-en-el-espacio-del-conicet-en-tecnopolis/>.

6 Algunas situaciones de extrema vulnerabilidad, como pobreza extrema, podrían ser atendidas de manera excepcional, antes que como parte de una política reparatoria de las masivas violaciones a los derechos humanos.

8. Sobre los autores

Santiago Garaño es licenciado en Ciencias Antropológicas y doctor en Antropología por la Universidad de Buenos Aires (UBA). Profesor de la Escuela de Política y Gobierno de la Universidad Nacional de San Martín, del Instituto de Justicia y Derechos Humanos de la Universidad Nacional de Lanús, y de la carrera de Ciencias Antropológicas de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires. Es investigador independiente del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, donde coordina la Comisión de la Memoria. Desde 2004 integra el Equipo de Antropología Política y Jurídica, del Instituto de Ciencias Antropológicas de la Facultad de Filosofía y Letras (UBA).

María Josefina Lamaisón es licenciada y profesora en Trabajo Social por la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Es docente regular en la cátedra “Trabajo Social y Análisis Institucional” de la Facultad de Trabajo Social de la UNLP (FTS-UNLP) y becaria del Instituto de Investigaciones en Humanidades y Ciencias Sociales de la UNLP (IdIHCS-UNLP). Desde 2022, forma parte del equipo de investigación de la Comisión de la Memoria del CONICET.