



# **Evaluación Externa 2014-2017**

**Tania Palencia Prado**

Guatemala, abril 2017

## ÍNDICE

Resumen Ejecutivo.....	i
1. Introducción.....	1
1.1. Propósitos de la evaluación.....	1
1.2. Metodología y abordaje.....	2
2. Valoración sobre el análisis colectivo de la experiencia organizativa.....	6
3. Valoración de las iniciativas y procesos impulsados.....	13
3.1. Problematizar la política hegemónica y estimular la construcción continua de un horizonte político de carácter emancipador.....	13
3.2. Abrirse a una alianza histórica con las mujeres indígenas y sus pueblos.....	17
3.3. Construir metodología y facilitar procesos formativos que cambian vidas.....	21
3.4. Arraigar una comunicación feminista para construir comunidades políticas emancipadoras.....	24
4. Registros de vacíos y debilidades que ameritan atención estratégica.....	29
4.1. Fortalecer la gestión financiera para proyectar mejor sus objetivos y la calidad del trabajo.....	29
4.2. Hacer balances sobre las alianzas construidas y el estado de los movimientos sociales.....	35
4. Desafíos para la proyección estratégica de las propuestas políticas.....	37
5. Anexos.....	39
Anexo I: Preguntas generadoras.....	39
Anexo II: Nombres de participantes y personas entrevistadas.....	40

## Resumen Ejecutivo

La presente evaluación externa se enfoca en analizar los impactos de las iniciativas y procesos impulsados por la Asociación La Cuerda con referencia a su Plan Estratégico 2011-2015. Se pretende ponderar su experiencia y aprendizajes para producir insumos que sirvan en la elaboración del nuevo Plan Estratégico 2017-2021. El objetivo específico definido para la evaluación externa fue: *“Identificar los impactos producidos con sus estrategias políticas y operativas para alcanzar los objetivos institucionales en el ámbito de la construcción de un sujeto político feminista, lo cual fue definido como su misión estratégica 2011-2015.”*

La metodología de la evaluación estimuló, sistematizó y analizó las reflexiones personales y colectivas del equipo de La Cuerda, así como de 18 personas entrevistadas. Las herramientas usadas en diez días de intercambios fueron interactivas y las técnicas tuvieron un enfoque pedagógico y participativo. Las entrevistas fueron abiertas y las preguntas e intercambios fueron estimulados con criterios de la Teoría de Cambio para detectar ideas y aprendizajes en varias dimensiones. La metodología estudió con énfasis las articulaciones entre La Cuerda con: juventudes, feministas, organizaciones de mujeres y movimientos sociales protagonistas, dado que estas actorías constituyen el corazón social del plan estratégico. Se leyeron y estudiaron aproximadamente 54 documentos.

El documento está organizado en cinco partes: **El primer capítulo.** Dedicado a precisar los objetivos, criterios, metodología y alcances de la evaluación. **El segundo capítulo.** Se detiene en evaluar la experiencia colectiva y, por tanto, establece un estado de arte de la fuerza organizacional. **El tercer capítulo.** Muestra los avances e impactos creados. Se destaca el impulso de cuatro importantes iniciativas y procesos de cambio, los cuales fueron titulados de la siguiente manera: 1º. Problematizar la política hegemónica y estimular la construcción continua de un horizonte político emancipador; 2º. Abrirse a una alianza histórica con las mujeres indígenas y sus pueblos; 3º. Construir metodología y facilitar procesos formativos que cambian vidas; y 4º. Arraigar la comunicación feminista para convocar comunidades políticas emancipadoras. **El cuarto capítulo.** Se detiene en hacer sugerencias asertivas para mejorar dos procesos que registran ciertos vacíos y debilidades: 1º. Fortalecer la gestión financiera para proyectar mejor sus objetivos y trabajo; y 2º. Hacer balances sobre las alianzas construidas y el estado de los movimientos sociales. **El quinto y último capítulo.** Sintetiza en desafíos las lecciones y conclusiones fundamentales.

Respecto al análisis colectivo de la experiencia organizativa se valora el esfuerzo consciente para fortalecer la dirección colectiva, la cohesión interna, así como la decisión de sostener el trabajo programático a pesar de la severa reducción del apoyo de la cooperación internacional, ocurrida en los últimos dos años. También se registran los cambios positivos ocurridos con el fortalecimiento de las funciones de administración y el nacimiento de un Programa de Gestión y Administración. Se indica que la experiencia de organización colectiva de La Cuerda intuye muy bien lo que no se quiere, pero falta todavía un mayor análisis colectivo sobre la organicidad de nuevo tipo que sí quieren y que sí necesitan construir. La organización operativa y política interna todavía es desordenada y con riesgos de ineficiencia, ante todo por falta de claridad en la responsabilidad de ejecutar tareas relativas a la planificación, monitoreo y evaluación, tanto de asuntos administrativos como programáticos.

Respecto a las iniciativas y procesos impulsados por La Cuerda, se describen los cuatro impactos de la siguiente manera:

**El primer impacto** radica en los aportes y participación creciente de La Cuerda para reflexionar sobre el contenido político de las luchas sociales, así como sobre su propio rol al generar movimiento adentro de los

movimientos, intencionado no sólo evitar la institucionalización y sectorialización de las luchas, sino también interactuando críticamente en el horizonte político de las luchas sociales, no sólo en razón de un tipo de opresión sino de la opresiones civilizatorias en su conjunto. Se valora cómo, gracias a un flujo constante de aprendizajes, La Cuerda se deslinda de una tradición que asume la política como algo acabado, estatista o vanguardista y se posiciona en la convicción acerca de que construir lo nuevo implica auto-transformarse. Por eso se explica que, en su síntesis de experiencia político-conceptual, dialogue hoy consigo misma acerca de que si su apuesta estratégica es construir un sujeto político feminista o un sujeto político emancipador, reflejo de una pluralidad de actorías que buscan una vida en plenitud y armonía. La Cuerda ahora es ampliamente reconocida como una fuerza articuladora, como una fuerza que llama construir relaciones emancipadoras, como la acción conjunta entre personas que levantan el derecho a tener una sociedad que permita un intercambio igual de las diferencias. Se recomienda aquí profundizar en la dimensión organizacional de sus principales propuestas políticas.

**El segundo impacto** nace de cimentar una alianza histórica con las mujeres de los pueblos indígenas. Sus métodos de formación y comunicación están construyendo diálogo de saberes y traducciones interculturales con las mujeres indígenas de Guatemala. En los procesos de formación, en la Asamblea Feminista, en la investigación, en las acciones de solidaridad territorial, en su comunicación audiovisual y en el periódico se han arraigado mecanismos para ver, valorar, re-conocer y comunicar las diferencias y las coincidencias existentes como mujeres ladinas/mestizas y como mujeres indígenas. El gran éxito de este naciente encuentro de culturas radica en la construcción de tres perspectivas que no existieron nunca en numerosos intentos fracasados hechos anteriormente por otras iniciativas feministas y de mujeres para crear un espacio de articulación entre mestizas e indígenas. Estas perspectivas son: 1º. Dejar de oponer o de percibir como antagónicos el feminismo y la cosmovisión maya; 2º. Analizar la sexualidad permitida como un operativo de poder que marcó jerarquías de superioridad/inferioridad entre mujeres y hombres mestizos y mujeres y hombres indígenas; y 3º. Asumir el racismo como un engranaje de dominio que somete a mujeres y hombres en una escala de subordinaciones y sometimientos necesarios para reproducir el dominio colonial civilizatorio.

Donde ocurre **el tercer impacto** es en cada uno de los escenarios formativos que la Asociación ha desplegado. La Cuerda cuenta hoy con una propuesta metodológica sobre educación popular feminista. Esta metodología organiza la formación a fin de estimular la producción colectiva de conocimientos políticos feministas para la emancipación de la vida de las mujeres. Configurar este método implicó aprendizajes de ida y vuelta entre las facilitadoras y las participantes, posibilitando así nutrirlo de una pluralidad de fuentes epistemológicas: teorías feministas, educación popular, perspectivas holísticas de sanación y categorías/prácticas procedentes de las cosmovisiones de los pueblos originarios. Aproximadamente 500 mujeres, la mayoría jóvenes y de áreas rurales, han participado en diferentes momentos, procesos y lugares, ya sea en la Escuela de Formación Política, en la Asamblea Feminista, en círculos de estudio con mujeres jóvenes, en encuentros temáticos o en festivales. La formación no ha sido escolástica, sino más bien abierta, territorial, corporal, vivencial. Por eso mismo los estados de conocimiento estimulados metodológicamente por La Cuerda tienen la particularidad de propiciar nuevos conocimientos y también nuevas actitudes que han cambiado la vida de las participantes.

El **cuarto impacto** valora la fuerza organizacional feminista que ha echado raíces a través del periódico *LaCuerda*. Deviene en fuerza en tanto que hoy es una corriente de opinión. Las ideas y notas del periódico ahora fluyen y circulan en un número mayor y más diverso de espacios. *LaCuerda* es un referente del feminismo guatemalteco, con la particularidad de que tal corriente está allí, con el equipo, en el corazón de las luchas sociales. Es una fuerza organizacional porque reorganiza pensamientos y porque la comunicación que genera es fuente de poder para las mujeres, advirtiendo que todo empoderamiento es orgánico. Para potenciar este impacto deberán mejorarse diversas tareas y rutas en la producción y en la circulación del periódico y de los medios audiovisuales.

En el tercer capítulo se pretende ofrecer a La Cuerda una breve reflexión crítica sobre cómo fortalecer la gestión financiera y, por tanto, se ofrecen para su discusión tres lineamientos de planificación financiera con sus respectivos criterios y acciones. También se pretende estimular una mayor atención al análisis interno del estado de los movimientos sociales en Guatemala, y se insiste acerca de la urgencia de hacer una mas detallada caracterización de las propuestas políticas para re-conocer la prioridad de los cambios y la prioridad de las alianzas.

Finalmente, el último capítulo ofrece una síntesis en cuatro desafíos de potenciación: 1º. Potenciar la comunicación/formación y, especialmente, la formación de formadoras; 2º. Reinventar métodos para el diálogo y acciones conjuntas con mujeres indígenas teniendo como uno de los estímulos articuladores una crítica frontal al racismo; 3º. Detenerse más y mejor en sus estrategias, especialmente fortaleciendo su análisis sobre la política y lo político; y 4º. Desarrollar ideas novedosas para construir alianzas estratégicas de largo plazo con la cooperación internacional.



## ***Informe de Evaluación Externa de la Asociación La Cuerda***

### **1. Introducción**

#### **1.1. Propósitos de la evaluación**

Con la presente evaluación externa de la Asociación La Cuerda se pretende identificar y valorar los impactos cuantitativos y cualitativos alcanzados en razón de los propósitos contemplados en el plan estratégico 2011-2015, a fin de ponderar su experiencia y aprendizajes en insumos que sirvan para nutrir sus nuevas reflexiones y perfilen con mejorías su nuevo Plan Estratégico 2017-2021.

El objetivo específico definido para la evaluación externa fue:

Identificar los impactos producidos con sus estrategias políticas y operativas para alcanzar los objetivos institucionales en el ámbito de la construcción de un sujeto político feminista, lo cual fue definido como su misión estratégica 2011-2015.

**Evaluación interna:** Implicó valorar los procedimientos, metodologías y políticas de trabajo; integración y dinámicas del equipo de trabajo; coordinación y dirección estratégica y operativa.

**Evaluación externa:** Impacto de la estrategia general de trabajo y su articulación con las estrategias específicas por áreas: Editorial, Pensamiento Feminista, Articulación y Alianzas Políticas y Gestión y Administración.

Los criterios de análisis seleccionados fueron:

- **Pertinencia y coherencia (interna y externa):** Se analizará la pertinencia de las estrategias del plan respecto a los aprendizajes en la construcción de un sujeto político feminista, así como su relevancia para enfrentar los problemas definidos en el plan estratégico 2011-2015. Se dará especial énfasis en valorar la apropiación y participación de otras actorías respecto a las acciones estratégicas desplegadas por La Cuerda.

- **Eficacia:** Se analizarán las cualidades y debilidades de las estrategias para influir en el avance hacia los cambios esperados, reconociendo también otros logros no pensados originalmente, así como los factores que influyeron en alcanzar o dificultar la realización de los indicadores de éxito. Se dará especial énfasis al análisis de la participación de actorías externas y las alianzas construidas.
  
- **Eficiencia:** Se estudiará la adecuación de la estructura institucional, así como las capacidades y metodologías usadas por el equipo de La Cuerda para el logro de los resultados definidos. Análisis general del costo-beneficio de la ejecución institucional.
  
- **Impacto:** Se valorará el aporte de La Cuerda para resolver los problemas destacados en el Plan Estratégico 2011-2015, tanto a nivel organizacional, personal, de ciudadanía, regional y nacional, incluyendo los efectos no deseados.
  
- **Sostenibilidad:** Se analizará en qué medida se han generado las condiciones necesarias para que la perspectiva de La Cuerda sea replicada desde otros escenarios autónomos y aliados. Asimismo, se corroborará si se generaron condiciones para mejorar la gestión financiera.

## 1.2. Metodología y abordaje

La presente evaluación estructuró una metodología *ad hoc* para aplicar al equipo de La Cuerda, a fin de estimular reflexiones personales y de organización colectiva. Se definió un método similar para conocer y conversar con 18 personas, entre feministas, jóvenes activistas, activistas sociales, académicas(os) y ciudadanas(os) en calidad de público lector del periódico *LaCuerda*. Las entrevistas fueron abiertas e interactivas y las preguntas e intercambios fueron estimulados con criterios de la Teoría de Cambio para detectar ideas y aprendizajes en varias dimensiones. Todas las entrevistas contaron con baterías de preguntas abiertas y fueron realizadas a modo de valorar tanto la producción editorial como la producción política.

La metodología estudió con énfasis las articulaciones entre La Cuerda con: juventudes, feministas, organizaciones de mujeres y movimientos sociales protagonistas, dado que estas actorías constituyen el corazón social del plan estratégico. Se leyeron y estudiaron aproximadamente 54 documentos entre periódicos, separatas, videos, comunicados, propuestas temáticas y políticas, programas de radio, artículos de prensa, documentos políticos, planes e informes institucionales, así como estudios teóricos feministas.

## Guía para el balance político interno

### DIMENSIONES DE CAMBIO

	INTERNO	EXTERNO
INDIVIDUAL	<b>TRANSFORMACIÓN PERSONAL</b> Identidad(es) individuales Modelos mentales Emociones y sentimientos  <b>YO</b> Subjetivo	<b>TRANSFORMANDO RELACIONES</b> Conducta Comportamiento Relación con el entorno  <b>ELLO</b> Objetivo
COLECTIVO	<b>TRANSFORMANDO PATRONES COLECTIVOS DE PENSAMIENTO Y ACCIÓN</b> Identidad Colectiva Comportamiento y pensamiento colectivo Entendimiento común  <b>NOSOTROS</b> Intersubjetivo	<b>TRANSFORMANDO ESTRUCTURAS E INSTITUCIONES</b> Instituciones estructurales de la sociedad (leyes, CPE, Estado, etc.) Políticas Públicas Modelos económicos  <b>ELLO</b> Interobjetivo

## Guía para las entrevistas

1. ¿Cambios en mi imaginario y actitudes personales?



3. ¿Cambios en las relaciones entre mujeres indígenas y ladinas?



2. ¿Mejores momentos de aprendizaje y aportes en posicionamiento político?



4. ¿Aportes a las luchas sociales guatemaltecas?





La evaluación descubrió y aspira a mostrar y compartir con las lectoras del presente documento, que las estrategias de La Cuerda y su correspondiente enlace mutuo constituyen su principal desafío: la magnitud política de la Visión y la Misión evolucionó en medio de paradojas, unas surgidas de la acción propia y otras derivadas del contexto colonial dominante. Se dice haber encontrado paradojas porque La Cuerda impulsa hechos muy potentes en circunstancias contradictorias, lo cual no se califica como una realidad negativa, sino como una realidad de la cual se debe tener mayor conciencia para potenciarla, re-conducirla o transformarla.

Desde la acción propia se sigue dando bajo perfil a la intersección de las estrategias, desdibujando con ello el horizonte político propuesto y dando lugar a desbalances activistas, mientras paradójicamente La Cuerda ha fortalecido, como nunca antes, nuevas variables epistemológicas que la llevan a tener una mejor comprensión de la complejidad del sistema de dominio guatemalteco. ¿Cómo se aprende de esta paradoja que obliga a tener una mayor atención y cuidado para asociar estrechamente la renovación epistemológica con la innovación de rutas estratégicas para la transformación radical?

Desde el contexto colonial dominante se mantiene como rasgo estructural del poder hegemónico el administrar sus recurrentes crisis de gobernabilidad endureciendo el control poblacional y, tales estados de emergencia, reforzados desde la firma de la paz, provocan paradójicamente en la ciudadanía activa un tipo de acción ambigua que combina la resistencia con un estado de confusión estratégica, haciéndola presa de operativos hacia inocuas reformas estatales o hacia la profundización de acciones meramente sectoriales. ¿Cómo se aprende de esta paradoja que obliga a romper la inercia de la ausencia de alianzas sociales emancipatorias?

En otras palabras, todas las metas de La Cuerda son eminentemente políticas y su impulso siempre llevará la inducción propia adquiriendo su carácter final en el contexto social guatemalteco. Tal engranaje es estudiado en la presente evaluación y es bajo esa perspectiva que fueron analizados los criterios de pertinencia y coherencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto, intentando balances de procesos. No se pretendió verificar linealmente cada resultado ni cada estrategia del plan 2011-2015, sino entrever los criterios antes indicados a partir de reconocer cuáles fueron los cambios producidos con las iniciativas y procesos impulsados, así como los aprendizajes que se han construido.

La evaluación está organizada en cuatro partes: **El segundo capítulo** se detiene en evaluar la experiencia colectiva y, por tanto, establece un estado de arte de la fuerza organizacional, analizando el conocimiento acumulado para ser, tener identidad propia y autogestionarse. **El tercer capítulo** muestra los avances e impactos creados por las iniciativas y procesos impulsados. Se destaca el impulso de cuatro importantes iniciativas y procesos de cambio, los cuales fueron titulados de la siguiente manera: 1º. Problematizar la política hegemónica y estimular la construcción continua de un horizonte político emancipador; 2º. Abrirse a una alianza histórica con las mujeres indígenas y sus pueblos; 3º. Construir metodología y facilitar procesos formativos que cambian vidas; y 4º. Arraigar la comunicación feminista para convocar comunidades políticas

emancipadoras. **El cuarto capítulo** registra valoraciones sobre los vacíos y las debilidades que influyeron en la calidad y la eficacia de los procesos impulsados. Este análisis señala los déficits de modo asertivo, es decir, proponiendo algunos lineamientos para su superación, de la siguiente manera: 1º. Fortalecer la gestión financiera para proyectar mejor sus objetivos y trabajo; y 2º. Hacer balances sobre las alianzas construidas y el estado de los movimientos sociales. **El quinto y último capítulo** sintetiza en desafíos las lecciones y conclusiones fundamentales.

La Consultora agradece la disposición y la buena voluntad que mostraron todas y cada una de las personas con quienes conversó. Se espera que esta evaluación pueda ser compartida de manera amplia y fortalezca tanto la experiencia de La Cuerda, como las estrategias de acompañamiento desde las instancias de la cooperación internacional que han sido aliadas fundamentales de esta experiencia.

## **2. Valoración sobre el análisis colectivo de la experiencia organizativa**

En la última evaluación externa (2012) se consideró que la visión de institucionalidad de La Cuerda contemplaba tres dimensiones muy saludables por su espíritu libertario: a) La calidez y horizontalidad del liderazgo; b) La calidad y prioridad de la comunicación; y c) La eficacia en la división del trabajo. También celebró como ejemplar el esfuerzo continuado del equipo para construir dirección colectiva y se presumió que las nuevas metas para dar vida a un Programa de Gestión y Administración augurarían un mejor manejo de la planificación estratégica como guía referente de la acción y la organización política conjunta y no como un mero instrumento de referencia ante cooperantes.

Todas las cualidades que fueron reconocidas hace cinco años siguen siendo cultivadas. Gracias a ese empeño, los procedimientos para tomar decisiones tienen ya un fuerte espíritu de comunidad y también una historia colectiva que refuerza la identidad de La Cuerda. La solidaridad, la participación, la creatividad, el placer de hacer lo que se hace y la reinención constructiva de los actos políticos hacia afuera son todos rasgos que caracterizan al colectivo. Tal cohesión interna fue un factor decisivo para sobrellevar y para sobreponerse frente a la virtual crisis financiera que debió enfrentar y aún vive la instancia por la severa reducción del apoyo económico procedente de la cooperación internacional. Incluso el arranque del Programa Pensamiento Feminista ocurre como un compromiso irrenunciable a pesar de la adversidad para echarlo a andar sin los recursos necesarios para su funcionamiento y estabilidad.

Ahora existe un equipo para la gerencia administrativa, se valora la importancia de contar con procedimientos administrativos que no se reduzcan a una mera contabilidad de proyectos y se ha superado el desorden documental en contabilidad que antes existía por la prevalencia de un manejo excesivamente descentralizado para la ejecución de los proyectos. Se cuenta con un sistema de software para consolidar la contabilidad y se pueden precisar oportunamente los estados financieros. Los controles presupuestarios y los requerimientos para soportar los gastos reportan también mejoría y se le da apertura y seguimiento a los informes de auditoría. Existe una alta valoración y satisfacción por contar hoy con la función/cargo de Administradora de la institución y se tiene la impresión de estar iniciando un proceso consciente para dar sostenibilidad a la gestión financiera.

¿Qué se necesita ahora priorizar? Paradójicamente la respuesta del colectivo a esta pregunta es que todas las acciones de administración y gestión deben ser priorizadas porque lo que objetivamente está, todavía se encuentra en un estado naciente y no existe claridad acerca de lo que significa que el sistema administrativo responda a una visión feminista emancipadora de la organización interna. Se valoran los avances, pero no se ha construido experiencia colectiva sobre el sentido estratégico de la propia organicidad. La organización del trabajo y de la identidad política se encuentra en un estado latente. Debe, entonces, enfrentarse esta paradoja,

especialmente porque atraviesa todo el trabajo colectivo, la orientación política y las miradas estratégicas del futuro.

Abordar este complejo tema no significa decretar estructuras, aunque sí definir procesos organizacionales con un sentido común de división del trabajo, cuidados mutuos y rendición de cuentas. Desde su origen La Cuerda ha diferido hacer análisis colectivo de la experiencia organizativa para inquirir sobre modelos de organización interna, sobre el sentido de la organización propia, sobre la política de la organización del trabajo, muy probablemente porque, al no crear un debate profundo y permanente sobre este asunto, se impone en cada quien cualquier referente, desde el relacionado con creer que la horizontalidad es suficiente para activar la responsabilidad, el rechazo a la burocracia, la disidencia frente a la institucionalización de la fuerza de movimiento que caracteriza al colectivo o hasta la crítica a la cultura política vanguardista. Es decir, hay una variedad de críticas muy saludables, pero todavía no hay una variedad de propuestas para la salud de la división interna del trabajo.

La experiencia de organización colectiva de La Cuerda intuye muy bien lo que no quiere. No se quiere construir una organización centralizada, ejercida de arriba hacia abajo, fundada en discursos de normas, obediencias o en la eficacia de la coerción; funcionando para disciplinar y mucho menos reproduciendo la lógica acerca de que las mujeres son localizadas precisamente para administrar la casa. La Cuerda no quiere organizarse con base en un falso equilibrio estatuario. Ahora bien, esta claridad acerca de no involucrarse en arquitecturas organizativas *oenegizantes*, dependientes, colonizadas y colonizadoras es la que precisamente debe dar pauta para innovar, ensayar, crear y arraigar. No debe aplazarse mas su atención.

Es opinión de esta consultoría que existe poca práctica sobre este análisis colectivo para hacer síntesis de la gran experiencia que tiene cada una de sus integrantes. Las grandes coyunturas del afuera refuerzan la voz y la imagen de La Cuerda porque la experiencia se hace emergente y acude con gran eficacia a posicionamientos colectivos frente al contexto social. Así, la experiencia colectiva puede insuflarse de mucha reactividad, pero si esta misma experiencia no hace balance ni ordena su propia producción y reproducción política, puede perder capacidad estratégica para el sueño de sociedad, lo cual redundaría en desperdicio de la experiencia misma.

Hacer análisis colectivo de la experiencia organizativa implicará, entonces, disponerse a hacer un ejercicio teórico-práctico que asuma sin reservas el hecho objetivo acerca de que auto-construirse o auto-gestionarse es un proceso continuo, pero no abstracto y menos situado o centrado en la voz o en la movilización coyuntural. Un posible paso correctivo podría comenzar con renovar el concepto de administración, impidiendo que sea un reducto de reglas para el patrimonio y evitando caer en la lógica dominante de *"delegar"* en una sola persona la responsabilidad administrativa. Otro paso podría ser acercarse a una visión ecológica del colectivo como la suma de responsabilidades que contribuyen al arte de la convivencia con el entorno, a modo de que lo que administre u organice el espacio vital del colectivo sea el despliegue político de todos los

programas haciendo un equilibrio con las necesidades colectivas. Habría que definir con claridad esas necesidades colectivas y distribuir las responsabilidades.

En la evaluación externa 2012 se hicieron ver diversas debilidades y falencias respecto de la organización política interna, muchas de las cuales no fueron leídas, estudiadas, discutidas y resueltas a profundidad y oportunamente. Se destaca y reitera lo siguiente:

- Existen en La Cuerda debates e ideas estratégicas referidas a cómo cumplir su misión y practicar su visión, pero éstas se encuentran dispersas en el pensamiento y liderazgo de cada quien y en varios documentos, provocando al final una cierta entropía cuya atención debiera ser considerada como urgente, especialmente por la naturaleza política de la misión que se maneja en el plan. No se puede detectar una apropiación colectiva o bases comunes que sirvan de referencia interna respecto a la misión.
- Existen dificultades, aún no explícitas, para enfocar el cumplimiento de la misión y la visión de la *Planeación Estratégica 2011-2015*. Es necesario afinar las prioridades, así como las maneras posibles y escogidas para tratar de alcanzarlas, máxime cuando en el documento no es notoria la correspondencia entre el análisis estructural/situacional, los impactos deseados y las estrategias seleccionadas. Esta falta de correspondencia puede dejar una gran puerta abierta al activismo, entendiendo activismo como un despliegue de tareas numerosas que pierden de vista la dirección política del proceso que se quiere reforzar.
- Es importante que se esté tomando conciencia de la necesidad de fortalecer la traducción interna, es decir, no sólo seguir cultivando el trabajo no jerárquico, sino también la capacidad de escuchar y abordar las motivaciones y preocupaciones de las otras respecto a asuntos de interés general, pero especialmente respecto a dos factores que pueden ponerse en tensión en la medida en que el trabajo político sea cada vez más tenso y complejo (en el mejor sentido de ambas palabras). Estos factores son: a) La fuerza y relación entre cada programa respecto a la misión y visión y b) La política de alianzas.
- No está demás poner a su consideración el hecho que una sinergia entre programas, además de libre y espontánea, puede potenciarse más si la articulación política fortalece el poder mediático del periódico. El periódico es decisivo para La Cuerda: es su espejo y su imagen pública. El periódico es la síntesis no sólo de la visión, sino de la actuación para el cambio. Sin el periódico las potencias se desvanecen.

A estos estados débiles de la organización política interna se sumaba, como ya se indicó, el desorden y vacíos orgánicos contable-administrativos. El nudo no resuelto radica en que después de cinco años de no sistematizar o ahondar en estas reflexiones es el Programa de Administración y Gestión el que reporta el menor grado de cumplimiento de sus propias metas, las cuales no se reducen a temas financiero contables. No se ha implementado el sistema de PME, no hay política

de autosostenibilidad del periódico, no hay procedimientos administrativos actualizados y son todavía débiles e irregulares las prácticas de control que exige la contabilidad interna. Tampoco se han actualizado el manual de procedimientos, ni el manual de funciones y no se ha elaborado una política de recursos humanos. La comunicación interna todavía se ve afectada por la ausencia de un sistema virtual que permita interconectar la información programática. En resumen: Todavía no funciona activamente una coordinación política que articule los procedimientos internos con las decisiones políticas estratégicas y fortalezca a los diversos programas en sí mismos y como Asociación.

Mientras vivamos la transición paradigmática en que se encuentra la civilización occidental es imposible superar la contradicción entre regulación y emancipación. De modo que puede decirse que esta especie de liviana crisis organizacional viene a convertirse en una oportunidad para inventar formas nuevas de organización en el sentido en que se vean, se discuta sobre ellas, se cuiden, se emulen y se mejoren. La horizontalidad en sí misma fácilmente puede provocar desequilibrios, ineficiencia e ineficacia. Se podría, entonces, establecer una relación entre lo que se tiene y la búsqueda de equilibrios usando el sentido común como fuente para crear nuevos conocimientos organizacionales. El sentido común es práctico, es transparente, desdeña las estructuras que están más allá de la conciencia, persuade, hace coincidir causa e intención. De tal suerte, es posible acudir a formas organizativas transitorias sujetas a evaluación periódica vigilando que las subjetividades individuales y colectivas de La Cuerda nunca se agoten en una única unidad de práctica y de organización.

La decisión de analizar la organicidad es lo que hace falta. Se trata de organizar la reproducción y la producción del colectivo. Es el desafío de crear comunidad, fortalecer la comunidad interna. La co-responsabilidad explícita se hace obligatoria, tarea nada difícil para este colectivo puesto que ya existe una cuota parte de responsabilidad compartida y una cuota parte de las consecuencias a compartir. Eso que existe, no obstante, es hacia el afuera o incluso hacia sí mismas (dado que su compromiso las lleva a aceptar salarios/tiempos por debajo del mínimo vital). Un acto emancipatorio firme en el sentido de hacer síntesis de su experiencia organizativa implicaría, por ejemplo:

#### En el ámbito de la reproducción de la vida cotidiana:

1. Atreverse a revisar el perfil de funciones asegurando funciones específicas así como una distribución en igualdad de tareas que deben ser para cuidar o administrar el colectivo.
  - ✓ Respeto y coordinación eficaz en los horarios de mensajería. Dotarse de las herramientas para que la mensajería no se vea afectada.
  - ✓ Re-organización del cargo de “Asistente Administrativo”, a modo de dar su justa dimensión a la asistencia propiamente administrativa y cuyas funciones deben ser claras y prioritarias para el colectivo. Indicar con precisión las tareas puntuales que

pueden ser asumidas por cada quien para evitar recargas innecesarias en este cargo o delegaciones que reflejen un menosprecio al aporte propio en administrar algo (Elaboración de términos de referencia, de contratos, de convocatorias a consultorías, llamadas telefónicas, etc.).

- ✓ Hacer rotación de tareas administrativas por un tiempo estipulado. Hacer una lista de tareas de corte operativo/administrativo pendientes para presupuestarlas como trabajos temporales en los perfiles de proyectos que se negocian o bien buscar voluntariados para realizarlas.
- ✓ Hacer evaluaciones semestrales de las funciones asignadas. Cada acto programático debe involucrar al máximo a la comunidad La Cuerda.

2. Actualizar el Manual de Procedimientos y cumplirlo con rigor.

- ✓ Garantizar la existencia de las herramientas necesarias para el soporte y previsión de gastos y cumplir con las mismas oportuna y rigurosamente.
- ✓ Contar con presupuesto multianual y presupuesto anual por programas y realizar controles presupuestarios trimestrales o semestrales.

3. Aplicar un sistema de gestión, monitoreo y evaluación por programas y en colectivo:

- ✓ Utilizar una herramienta de planificación anual y trimestral como constancia de acuerdos, preocupaciones o alertas. También es una herramienta ante cooperantes.
- ✓ Delegar responsabilidades programáticas para elaborar y gestionar proyectos. Todo proyecto deberá nutrirse de la visión estratégica y de satisfacer un porcentaje de prioridades interprogramáticas. Todo programa debe aportar en la elaboración y gestión de proyectos previo a discusiones donde se creen los respectivos imaginarios de proyectos.
- ✓ Instalar el hábito de la evaluación adentro de cada programa para compartirlo en colectivo y hacer síntesis para la coyuntura y para la vida futura.

En el ámbito de la producción de la comunidad política:

1. Construir un sueño organizacional de sí mismas.

- ✓ Recordar los consejos de Clara Coria. La Cuerda es movimiento, pero no es el movimiento; es feminista, pero no es las feministas; ¿en qué se quiere especializar este colectivo de feministas por la emancipación? ¿cuáles son sus mejores cualidades para ofrecerlas a la lucha social? Para la presente consultoría, y según las entrevistas, el eje articulador de La Cuerda es la comunicación. Esta comunicación es multifacética: se expresa en el periódico (miradas feministas de la realidad), en la investigación (epistemología feminista guatemalteca) y en la acción política (fuerza y oportunidad para decir). ¿Cómo comunicar la propuesta política a través de todos los programas y, especialmente, por el periódico? Mejor definido el quiénes somos se debe soñar: ¿Cómo queremos que esté el periódico, la investigación y la acción política en 10 años? ¿Qué organización y gerencia deben crearse para potenciar el contenido y circulación del periódico? ¿Qué organización debe crearse y mejorar en la investigación? ¿Qué organización debe crearse y mejorar en la acción política? Las respuestas deberán reflejarse en los proyectos de gestión financiera. Pero, ante todo, deberán reflejarse en la planificación y en las perspectivas orgánicas propias de cada programa.
  - ✓ Introducir en la vida cotidiana un tiempo periódico para la evaluación política estratégica.
2. Profundizar la discusión acerca de cuáles son las funciones del equipo de coordinación política, así como de los órganos internos que hagan falta o deban mejorar.
- ✓ Se sugiere instalar una dirección técnica semestral, rotativa, que funcione por mandato colectivo y ***dirija para servir*** a los intereses colectivos, especialmente para garantizar el flujo de comunicación y coordinación interprogramática. Encargada de contribuir a llevar nota y de viabilizar los acuerdos, verificar el seguimiento de decisiones y facilitar procesos administrativos. Se requiere “*dirigir*” las secuencias repetitivas, los instrumentos para controlar los riesgos y la imprevisibilidad. Puede ser una dirección dual si se incorporan tareas de secretaría para escribir las decisiones de las reuniones colectivas. En otras palabras: inventar algo que ayude a la direccionalidad de la coordinación entre programas y de los procesos políticos administrativos, especialmente en fortalecer la operatividad de los proyectos vigentes.
3. Profundizar la discusión acerca de abrirse y convocar a un flujo de socias y/o colaboradoras que puedan integrar un espacio colectivo más amplio de la Asociación (Consejo de Cómplices, Consejo de Sabias, Asamblea, etc.) y tengan definidas sus funciones de colaboración y sus mecanismos de participación.



- ✓ Tomar decisiones al respecto. Cualquiera que sea la decisión se sugiere no abandonar el análisis de cómo fortalecer y ampliar las colaboraciones (no sólo a los programas, sino también a la Asociación como tal), incluyendo aquellas que ayuden a los asuntos administrativos. Es seguro que habrán muchas mujeres que quieran colaborar.
  
- ✓ Valorar este tema como estratégico y darle el tiempo que merece.

Hacer análisis de la experiencia organizativa significa, por tanto, construir en “rutina” -con la suma de responsabilidades individuales- los flujos organizacionales que dan sostenibilidad a la cohesión interna. Así estarán dando vida a una política de reconocimiento de los poderes y a una política de redistribución de poderes. Este cuidado servirá, además, para no tener prisas ni estar corriendo a la hora de los momentos claves que tiene todo proyecto.

La experiencia no constituye una teoría previa puesta en la práctica. La experiencia debiera forzar a la teoría a tener en cuenta la observación empírica de los hechos, en tanto última instancia de confirmación. ¿Cuáles son los hechos que necesitan organizarse mejor? ¿Qué tipo de organización requiere cada hecho? ¿Quién deberá rendir cuentas de cada proceso? ¿Cómo se hará? No se trata de entrar en una amalgama de diálogos indiferenciados. La emancipación avanza en la medida en que la argumentación introduce ejercicios factuales de solidaridad. ¡Y eso es lo que La Cuerda ya hace para sobrevivir y vivir! Allí está el punto de partida para reinventar con mayor responsabilidad este mundo organizativo nuevo que La Cuerda busca crear no sólo para afuera, sino también hacia adentro.

### **3. Valoración de las iniciativas y procesos impulsados**

#### **3.1. Problematizar la política hegemónica y estimular la construcción continua de un horizonte político de carácter emancipador**

A lo largo de los últimos cinco años, La Cuerda ha participado consciente y simultáneamente en cinco realidades que conmueven a los movimientos sociales guatemaltecos, y desde estas realidades ha construido un flujo de relaciones que tienen la impronta de problematizar la política hegemónica. Estas realidades son:

- 1º La creciente organización y lucha de las mujeres en diversos ámbitos locales/territoriales refleja apropiación y reinención de perspectivas feministas, pero a la vez cuestionamiento a operativos feministas hegemónicos, especialmente aquellos cooptados por el Estado y la cooperación internacional, que plantean como única estrategia el derecho de las mujeres a ser y estar como los hombres;
- 2º La profundización de la dependencia de las luchas y de la organización campesina respecto de las políticas de Estado, en círculos viciosos del estatuto no gubernamental, y que enfoca su labor transformadora a un horizonte que se limita a priorizar reformas estatales;
- 3º La creciente fuerza y discrepancia anti-sistema que levantan las luchas territoriales indígenas/campesinas guatemaltecas, incluyendo las de las mujeres indígenas, radicalizando su oposición a la continuidad y agravamiento de injusticias originarias y recreando las dimensiones de una vida mejor como propuestas políticas que se irradian desde los pueblos originarios de América del Sur, incluyendo la re-fundación del Estado;
- 4º El apareamiento de nuevos brotes organizacionales, insurgentes, coyunturales, cargados de rebeldías, críticos a la hetero-realidad dominante, especialmente nutridos de juventudes, que buscan situarse en el afuera de los mandatos hegemónicos para ejercer la ciudadanía, la mayoría de los cuales se expresan caótica y artísticamente;
- 5º La expansión de lógicas estatales para reforzar los controles poblacionales, criminalizar la defensa de derechos, activar los miedos y censuras sin haberse superado las heridas de la guerra interna.

Estas y otras tendencias que vienen condicionando las luchas sociales han creado a su vez una realidad interior e intersubjetiva en La Cuerda misma, a modo de juego de espejos re-interpretativos, ver a los movimientos sociales y verse en movimiento y con los movimientos. Tratar de comprender esa complejidad ha llevado al colectivo a asumir como vitalizante el carácter inacabado de sus ideas políticas. La Cuerda se forma como movimiento en el movimiento social

guatemalteco resistiéndose a concluir políticamente, pero dotando de fuerza multiplicadora a muchos sustantivos políticos que el resto de fuerzas no producen. Un sustantivo-fuerza levantado por La Cuerda y que se interconecta con las narrativas políticas territoriales en resistencia es su crítica radical al Estado, más allá del rechazo a la corrupción, más allá del disenso a las dinámicas parlamentarias, más allá del repudio a la doble moral gubernamental.

Todas las personas entrevistadas advierten y reconocen como un aporte de La Cuerda a los movimientos sociales el procurar desmontar o revelar la relación entre las lógicas de Estado y las lógicas del sistema dominante en su conjunto. Valoran de La Cuerda su impulso en producir actitudes con un sentido de incomodidad y no-conformismo con respecto a los operativos de reciclaje estatal, e incluso reconocen como crucial su esfuerzo por cuestionar constantemente si la política que se está gestionando frente al Estado es eficaz, o si debería ser re-discutida o desaprendida.

En este intenso diálogo entre sus saberes y los saberes de otras actorías, La Cuerda no sólo ha profundizado sus conocimientos acerca de cómo el patriarcado adopta sus formas históricas y concretas en el sistema de dominio guatemalteco, sino a su vez se ha propuesto crear nuevos marcos conceptuales y analíticos para crear lo nuevo, sobre la base de inquirir en los diferentes procesos de liberación existentes y que generan la necesidad misma de crearlos, como, por ejemplo, los procesos de autonomía, de redes organizativas para cuidados colectivos y asamblearios.

Un rotundo rechazo a repetir las viejas lógicas vanguardistas de izquierda también ha estimulado en La Cuerda el tomar distancia de la narrativa política que plantea *“la alternativa”*, incluyendo *“la alternativa feminista”*. Por eso se explica que, en su síntesis de experiencia político-conceptual, dialogue hoy consigo misma acerca de que si su apuesta estratégica es construir un sujeto político feminista o un sujeto político emancipador, con voluntad y capacidad para construir una vida en plenitud y armonía. Es evidente que en Guatemala La Cuerda se ha convertido en una actoría beligerante y colaborativa para pensar y construir una fuerza de actorías plurales con vocación anti-sistema.

También es públicamente reconocido que desde La Cuerda se abren condiciones para construir alternativas de pensamiento, es decir, relaciones sociales de conocimiento, especialmente sobre el patriarcado y su intersección de dimensiones; los feminismos y la política/ejercicio colonial del poder, lo cual es un aporte fundamental dada la tremenda apatía intelectual, división y anomia reactivista en que se encuentra el movimiento social en su conjunto.

Hay un esfuerzo de construcción de lo nuevo/sistema de convivencia. La Cuerda lo está haciendo en retaguardia (usando el calificativo de Boaventura de Sousa Santos), lo que significa que está consciente que sus propios análisis son abiertos e incompletos como aquello que analiza. Pero a su vez, esta actitud le ha permitido observar de mejor manera cómo los procesos sociales y políticos más estimulantes acumulan temas olvidados, alianzas perdidas, errores no reconocidos, promesas

incumplidas y traiciones disfrazadas. Esta búsqueda de nuevos conocimientos políticos es quizás el más poderoso acto político que fortalece permanentemente a La Cuerda. La fortalece para comprender y para dialogar. Y todos los programas de la Asociación han contribuido a cultivar esta gran cualidad.

Al entrar ahora a definir un nuevo plan estratégico 2017-2021 se muestra no sólo la voluntad de aprendizaje, sino la arraigada construcción de argumentos que llevan a La Cuerda a proponerse cambios radicales en Guatemala, buscando zonas de fuerte consenso sobre posibilidades de acción. La Cuerda ahora se pronuncia no por la emancipación en sí, porque esta no existe en sí misma, sino por construir relaciones emancipadoras, personas y colectivos que levanten la voluntad de crear un número creciente de relaciones cada vez mas iguales; incrementar la igualdad e incrementar la diferencia, es decir, crear capacidades que destruyan el poder hegemónico: llamar a un intercambio igual de diferencias. Y en esa búsqueda/construcción de una masa crítica de voluntades que conformen un sujeto político emancipador La Cuerda tiene desafíos todavía con atención inconclusa.

La propuesta *Sueños Feministas Para Una Vida Plena* tiene una potencia epistemológica y política de gran alcance. Es el producto que mejor expresa el éxito en la antigua misión estratégica 2011-2015 referida a construir una fuerza feminista que genera y fortalece procesos de concientización y de acción política a favor de las mujeres. En Petén, Huehuetenango, Jalapa, Izabal, Cobán, Quiché, Totonicapán, Sololá, zonas rurales de la ciudad capital y más, diversos grupos de mujeres y mujeres en lo personal reconocen el liderazgo de La Cuerda para construir una sexualidad en libertad, para el cuidado y la realización autónoma de los sueños personales y para la promoción de redes colectivas de cuidado y afecto.

Pero el contenido político de sus principales propuestas políticas, todas aludiendo a su dimensión organizacional, (por ejemplo, organización de los factores para una sexualidad libre y liberadora, organización de redes y colectivos para el cuidado y afecto, organización del cuidado de la vida, organización de nuevos sistemas de intercambio y consumo, etc.), exigen algo a lo cual se le debe poner más atención: ¿Implica transformar estructuras orgánicas de poder? ¿Cuáles? ¿Cómo hacerlo? ¿Cuáles estructuras deben ser radical y prioritariamente cuestionadas? ¿Con quienes levantar estos sueños? ¿Cómo logramos sinergias? Estas reflexiones organizacionales todavía no se reflejan en discusiones para constituir lo nuevo, ni en las propuestas mismas. Allí radica un desafío de atención inconclusa: darse un tiempo para afinar la dimensión organizacional y estratégica de sus propuestas políticas.

Abordarlo sin convertirlo en "*la alternativa*" es una necesidad de lo nuevo, no sólo para contribuir a que lo nuevo nazca, sino para imaginar con mayor eficacia el fin del orden dominante que articula las opresiones. En Guatemala es urgente pensar cómo dar vida libre a la pluralidad de órdenes jurídicos, de identidades, de historias, de resistencias, de comunidades. Es importante dedicar tiempo y disposición a elaborar mejores argumentos que surjan de la investigación de alternativas organizacionales que caben en el horizonte de nuevas posibilidades concretas.

¿Cómo nos organizamos, cómo poner en marcha la apuesta de los sueños, cómo se organiza cada sueño? El cada vez mejor definido horizonte emancipador de La Cuerda demanda de una más calificada atención a las estrategias que se pondrán en marcha para alcanzarlo. ¿Cómo alterar la matriz de producción de dominación? Los posicionamientos de coyuntura, importantes siempre para romper los fuertes imaginarios y actos de dominación, son insuficientes para alterar la matriz de producción de dominación. Quizás sea necesario estudiar a fondo el cómo construir una ecología de saberes y articulaciones que desde la solidaridad territorial demande nuevos poderes constituyentes.

¿Qué rupturas en solidaridad plural deben hacerse para cambiar las formas de poder, de derecho y de conocimiento en cada uno de estos espacios claves de las opresiones: el espacio domestico, el espacio de producción, el espacio de mercado, el espacio de comunidad, el espacio de la ciudadanía y el mundial? Un elemento clave para este estudio radica en advertir la enorme dificultad de crear lo nuevo con algo nuevo. Tal verdad es una paradoja o dilema estratégico que debe estudiarse pero no diferirse. ¿Será posible usar de modo contra-hegemónico y para fines contra-hegemónicos algunos instrumentos hegemónicos? Por ejemplo, ¿cambios radicales en el municipalismo? ¿Alianzas para re-constituir las estructuras municipales para hacer fluir una buena parte de los sueños de redes de cuidado? ¿Cuáles son las formas de organización que nacen para lo nuevo? ¿Cómo se construyen autogobiernos? ¿Es posible en Guatemala apuntalar a cambios constitucionales emancipadores? En este estudio es donde cobra fuerza y sentido las alianzas, pero esta estrategia todavía no se ha discutido ni re-inventado a profundidad.

Para los fines emancipatorios es muy débil el aporte de convocar al *“abstencionismo insumiso”* o posicionarse *“en estas condiciones no queremos elecciones”* o apoyar una *“cuota electoral paritaria para mujeres”* o pedirle a un gobierno que él mismo *“decrete un gobierno de transición”*. El activismo, junto con el no abordaje o desdén frente a las estructuras de dominio, pueden provocar el riesgo de que el aspirado sujeto político termine teniendo un carácter derivado, que le permite entrar en un debate dominante, pero no le permite discutir los términos del debate y mucho menos discutir el por qué de la opción por un debate dado y no por otro (que es lo que Breny Mendoza muy bien cuestiona de la democracia). Debiera construirse mayor conciencia acerca de los riesgos de caer en un posibilismo autocensurado e inocuo que, al final, lleva a la indiferencia hacia lo nuevo.

La disputa de poder es un proceso largo que requiere de coyunturas continuadas de ruptura e inflexión, de propuestas económicas, de nuevos poderes constituyentes, de articular estructuras desde donde se funde una acción transformadora, de articular el derecho con el poder social. Debido a ello el proceso político siempre tiene un horizonte amplio porque sus resultados no son independientes de derechos y menos de los derechos colectivos, ya que éstos incorporan transformaciones políticas, culturales, de mentalidades y de subjetividades. Estas reflexiones, en suma, pretenden contribuir al debate político de La Cuerda, a modo que su compromiso en crear una fuerza emancipadora se dote de más y mejores herramientas para su realización.

### 3.2. Abrirse a una alianza histórica con las mujeres indígenas y sus pueblos

Un método político novedoso se profundiza en La Cuerda desde los más profundos aprendizajes derivados de su auto-reflexión y de sus experiencias compartidas con sus aliadas históricas, como lo son la Alianza Política Sector de Mujeres y la Asociación de Mujeres de Petén Ixqik. Este método construye diálogo de saberes y traducciones interculturales con las mujeres indígenas de Guatemala. En los procesos de formación, en la Asamblea Feminista, en la investigación, en las acciones de solidaridad territorial, en su comunicación audiovisual y en el periódico se han arraigado mecanismos para ver, valorar, re-conocer y comunicar las diferencias y las coincidencias existentes como mujeres ladinas/mestizas y como mujeres indígenas.

El gran éxito de este naciente encuentro de culturas radica en la construcción de tres perspectivas que no existieron nunca en numerosos intentos fracasados hechos anteriormente por otras iniciativas feministas y de mujeres para crear un espacio de articulación entre mestizas e indígenas. Estas perspectivas son: 1º. Dejar de oponer o de percibir como antagónicos el feminismo y la cosmovisión maya; 2º. Analizar la sexualidad permitida como un operativo de poder que marcó jerarquías de superioridad/inferioridad entre mujeres y hombres mestizos y mujeres y hombres indígenas; y 3º. Asumir el racismo como un engranaje de dominio que somete a mujeres y hombres en una escala de subordinaciones y sometimientos necesarios para reproducir el dominio colonial civilizatorio.

Existe otra perspectiva que también es notoria en La Cuerda: Abrir su puerta al intercambio con las luchas/problemas de las mujeres indígenas y de sus pueblos. La suma de todas estas aperturas metodológicas ha provocado articulaciones de gran importancia para el carácter de las luchas sociales emancipatorias que se requieren en Guatemala, dado que sin una fuerte solidaridad entre los pueblos será imposible la construcción de lo nuevo. Una articulación relevante es de tipo epistemológico. La Asamblea Feminista ha sido un espacio vivo para estos aprendizajes y acciones de interpretación conjunta. En la propuesta *Sueños Feministas Para Una Vida Plena* las mujeres indígenas y mestizas participantes, como autoras colectivas, adquieren el compromiso de seguir estudiando en profundidad las formas materiales, subjetivas y simbólicas mediante las cuales se reproduce la inferiorización particular que el sistema impone sobre las mujeres indígenas.

En *Sueños Feministas Para Una Vida Plena* se cuestiona la blanquitud como un operativo de dominio mundial. Se convoca a estudiar la sexualidad desde la perspectiva de la colonización del pensamiento y de los cuerpos, observando las diferencias operativas que el gran dominio ejerce entre mujeres de distintos pueblos. Se interpreta al mestizaje como un producto de la violencia y un continuum para alimentar la superioridad de la blancura. Y se asienta un compromiso radical al interpretar al racismo como sustento de estructuras patriarcales y al advertir que el racismo y la discriminación contra las mujeres indígenas *“son la base de la desigualdad no sólo de las mujeres, sino de los diversos actores sociales jerarquizados a través de su condición política, social y económica”*. Existe también articulación epistemológica en el Programa Pensamiento Feminista no sólo por el fortalecimiento de las herramientas conceptuales decoloniales para ayudarse en la

comprensión de la realidad indígena y diálogo con las mujeres indígenas, sino porque se está produciendo en la investigación actual que realiza este Programa, una variedad de interesantes interpelaciones y conocimientos sobre las diferencias étnico-culturales entre mujeres y sobre el cómo las mujeres indígenas son y se manifiestan en comunidad. Desafortunadamente esta consultoría no tuvo acceso a los avances de la investigación para poder externar mas opiniones.

Otra articulación relevante es de tipo cognoscitivo y formativo. Todas las mujeres indígenas entrevistadas señalaron el gran aporte de La Cuerda para hacerlas inquirir y cuestionar los mandatos sociales/comunitarios y los patrones de crianza para no vivir su sexualidad en libertad, así como el gran estímulo para caminar sin miedos por senderos personales que construyan su autonomía, levanten su voz y también sus sueños. Todas las mujeres indígenas entrevistadas que han participado en los procesos formativos impulsados por La Cuerda valoraron su aporte en no uniformizar las identidades, en crear espacios propios de mujeres diferentes y en desaprender el resentimiento o el menosprecio entre sí mismas.

También valoraron la formación porque les ayuda a tener argumentos, a estudiar y discutir temas como: comprender mejor lo que es *lo simbólico*, la falsa idea de la raza, la red de la vida, los estereotipos que se imponen a las mujeres, el valor del trabajo de las mujeres, la naturalización de la subordinación, la sexualidad como trata y como tabú, la sexualidad como placer, la naturalización de la violencia y otros mas que les han servido para re-interpretar su vida cotidiana y para seguir en la autoformación.

Se destacan otras dos articulaciones, ambas de tipo político. La primera consiste en que La Cuerda tiene comunicación política en torno a la realidad e intereses de las mujeres indígenas. La alta valoración que las mujeres indígenas tienen del periódico *LaCuerda* radica no sólo en que encuentran temas de interés como mujeres, sino porque tienen acceso a conocer y analizar los problemas comunes que hay en sus territorios indígenas. La Cuerda, dicen, da contenido político a la realidad territorial desde la mirada de las mujeres indígenas. Valoraron el tener información y el que ésta se fundamente en una perspectiva indígena sobre la conflictividad agraria, el acceso a la tierra, los abusos de la minería y de las hidroeléctricas, el racismo, la educación monocultural y, ante todo, las historias de vida y de lucha de las mujeres indígenas.

El continuado espacio dado en el periódico para opinar sobre la relación cuerpo/tierra/territorio es otro aporte incluso reconocido por hombres indígenas entrevistados. También es fuerte el entusiasmo de varias mujeres indígenas por haber sido invitadas a escribir en el periódico para que ellas expresen sus propias perspectivas sobre la realidad. Es aquí interesante destacar que varias de las mujeres indígenas entrevistadas coincidieron en contar la siguiente experiencia: preguntarse si repartían el periódico en su comunidad, en su organización o en sus colectivos comunitarios. Se preguntaban si los hombres entenderían la relación cuerpo-territorio. Se preguntaban si la gente de sus comunidades aceptaría los dibujos sobre la sexualidad. Todas decidieron repartirlo.

La segunda articulación de tipo político radica en la decisión de La Cuerda de iniciar procesos de reflexión y de acción conjunta con organizaciones de mujeres indígenas y con organizaciones indígenas campesinas activas en el movimiento social. Han sido estrechados crecientemente los vínculos afectivos y políticos con grupos de mujeres indígenas que integran el Sector de Mujeres e Ixquic, así como con la organización xinca Amismaxaj, y se han iniciado acercamientos con la Asociación Femenina para el Desarrollo de Sacatepéquez (AFEDES) y con el Movimiento de Mujeres Indígenas Tz'uninja'. Cada uno de estos procesos camina con relación a las historias propias de sus encuentros y afinidades. La concienciación colectiva acerca de los problemas comunes y diferenciados constituye el denominador común, aunque debiera intencionarse más las puestas en común sobre temas de interés común.

En esta creciente comunicación política todavía no se ha discutido a profundidad con las mujeres indígenas organizadas, no sólo su apreciación propia acerca de cómo las propuestas contenidas en *Sueños Feministas Para Una Vida Plena* contribuyen y dan implicancia a los derechos colectivos de los pueblos indígenas, sino también cómo las luchas de las mujeres feministas pueden o no contribuir a la plena realización de los derechos colectivos de los pueblos indígenas.

¿Qué son para las mujeres los derechos colectivos de los pueblos indígenas? ¿Cómo son interpretados tales derechos en los pensamientos producidos por mujeres intelectuales indígenas? ¿Quiénes y cómo se defiende la autodeterminación de los pueblos? ¿Existen propuestas indígenas que potencien estos derechos desde un horizonte de emancipación? ¿Cómo perciben la masa crítica del liderazgo político de mujeres indígenas la relación entre la autodeterminación y las propuestas contenidas en *Sueños Feministas Para Una Vida Plena*? La política de la liberación indígena es un tema que necesita ser debatido y profundizado al interior de La Cuerda, especialmente porque involucra de modo directo y radical al Estado y su transformación. La misma propuesta *Sueños Feministas Para Una Vida Plena* lo tiene como tema pendiente y no establece una relación de libertad entre la liberación de las mujeres indígenas y la liberación de sus pueblos. La única demanda explícita de derechos colectivos que esta consultoría encontró en *Sueños Feministas Para Una Vida Plena* tiene que ver con la: "*Propiedad inalienable, imprescriptible e inembargable del Estado (o su forma alternativa) sobre los recursos naturales no renovables y de los pueblos indígenas sobre sus territorios*". Esta es una demanda fundamental. Valdría la pena estudiar más su significado y sus implicaciones para vincularla con los debates y las alianzas con las mujeres indígenas.

La Cuerda debiera también redimensionar su relación con las mujeres de Tz'uninja' y con otras mujeres indígenas que son personalidades políticas, no sólo porque allí se encuentran mujeres lideresas e intelectuales conocedoras de las formas de autogobierno comunitario indígena, o bien que han sido claves en los estudios antropológicos que han fundamentado los alegatos jurídicos de liberación en la mayoría de juicios donde se criminalizan a las autoridades indígenas, sino porque paradójicamente desde muchas de estas mujeres se cultiva una cierta resistencia a los feminismos, más cargada de presunciones que de evidencias acerca de la nocividad de las propuestas feministas para los intereses indígenas. Lo cierto es que desde las luchas y



perspectivas de las mujeres indígenas o mestizas todavía no se establecen las conexiones emancipadoras necesarias con propuestas de impacto local/nacional para reorganizar al Estado desde la autodeterminación de los pueblos. También se sugiere que se abra un espacio de reflexión pluri temática con mujeres intelectuales indígenas.

Respecto a los procesos de unidad de acción con los liderazgos indígenas de Waqib' Kej, el CUC y la Asamblea Social y Popular (ASP), esta consultoría resalta los aprendizajes y aportes que valoran de La Cuerda muchas de las mujeres indígenas participantes en estas organizaciones mixtas, especialmente con relación a reconocer un sistema de dominio de múltiples opresiones, y en cuanto a fortalecerse como pioneras de procesos internos para desmontar institucionalismos patriarcales. Sin embargo, llama la atención de La Cuerda con respecto a dos aspectos fundamentales: 1º. La necesidad de estudiar a fondo los operativos y fines de estas y otras instancias mixtas en el sentido de saber mejor dónde radica su fuerza emancipadora respecto a las demandas históricas de los pueblos indígenas y cómo su fuerza es potenciada o debilitada por la preeminencia en el uso de estrategias reformistas de Estado; y 2º. La necesidad de estudiar las únicas dos propuestas políticas de pueblos indígenas que ahora existen en Guatemala, con el fin de conocer de mejor manera los discursos y los actos políticos de las instancias mixtas que los defienden y para poder construir una mirada feminista propia dialogante sobre los derechos colectivos de los pueblos indígenas. Estas dos propuestas son: *Demandas y Propuestas Políticas de los Pueblos Indígenas de Iximulew*, convocada por Waqib' Kej y *Proyecto Político: Un nuevo Estado para Guatemala: Democracia plurinacional y gobiernos autónomos de los pueblos indígenas*, convocada por el Consejo del Pueblo Maya (CPO). Un debate con las mujeres indígenas sobre estas propuestas también sería muy esclarecedor y nutritivo para los procesos internos que vive La Cuerda en el reconocimiento de la compleja historia y realidad guatemaltecas.

Finalmente, esta consultoría reconoce con mucha sinceridad el hecho que, adentro del abanico de grupos feministas guatemaltecos, sea La Cuerda el único colectivo urbano y predominantemente integrado por mujeres mestizas, que hasta ahora se haya atrevido a cruzar la línea abismal que la historia de dominación de este país ha impuesto para evitar encuentros políticos con las mujeres indígenas, donde los mecanismos además sean o al menos procuren un tratamiento de igual a igual. También valora altamente el interés de La Cuerda por iniciar un proceso de debate y comprensión acerca de la construcción de la ladinidad o mestizaje en las mujeres de Guatemala.

### 3.3. Construir metodología y facilitar procesos formativos que cambian vidas

Tras cinco años (2010-2015) de estar impulsando encuentros formativos con mujeres de varias regiones de Guatemala, La Cuerda, con la activa participación de la Alianza Política Sector de Mujeres y la Asociación de Mujeres de Petén Ixqik, cuenta hoy con una propuesta metodológica sobre educación popular feminista. Esta metodología organiza la formación a fin de estimular la producción colectiva de conocimientos políticos feministas para la emancipación de la vida de las mujeres. Configurar este método implicó aprendizajes de ida y vuelta entre las facilitadoras y las participantes posibilitando así nutrirlo de una pluralidad de fuentes epistemológicas: teorías feministas, educación popular, perspectivas holísticas de sanación y categorías/prácticas procedentes de las cosmovisiones de los pueblos originarios.

Aproximadamente 500 mujeres han participado en diferentes momentos, procesos y lugares, ya sea en la Escuela de Formación Política, en la Asamblea Feminista, en círculos de estudio con mujeres jóvenes, en encuentros temáticos o en festivales. La formación no ha sido escolástica, sino más bien abierta, territorial, corporal, vivencial. Por eso mismo los estados de conocimiento estimulados metodológicamente por La Cuerda tienen la particularidad de propiciar diversos tipos de puentes o articulaciones transformadoras. Un puente ha sido el geopolítico, permitiendo no sólo el encuentro entre mujeres procedentes de zonas rurales, semi-rurales, urbanas e incluso internacionales, sino además posibilitando historizar, conocer y entrelazar las opresiones según los territorios y las vivencias propias.

Otro puente ha sido el organizativo, promoviendo la formación de pequeños colectivos con voz pública, y a la vez estimulando el derecho a ser mujeres políticas en las calles, a ser mujeres solidarias en las plazas, especialmente en aquellas zonas más amenazadas por la represión y la militarización. Un puente más ha sido el subjetivo, que ha llevado al re-conocimiento de sí-mismas, a la interiorización crítica de la vida asignada, al re-descubrimiento de los movimientos interiores de las emociones permitidas y reprimidas, y a la puesta en común de una identidad colectiva con mayor conciencia para desmontar los prejuicios y estereotipos impuestos sobre las "otras", las "diferentes", las "anormales". Y otro puente de gran fuerza empática ha sido el enlazar a las mujeres para re-conocer juntas las estrategias dominantes usadas en controlar y someter los cuerpos, la sexualidad, el placer y el erotismo de las mujeres. Todos son puentes que sirven a la construcción de actos políticos colectivos de las mujeres.

En los territorios donde el Estado de Guatemala ha aplicado los más agresivos operativos de represión y criminalización, existen hoy colectivos de mujeres, seguramente todavía pequeños, pero que han participado en más de algún proceso formativo o de posicionamiento público donde La Cuerda está activa con un liderazgo que se suma a convocar la resistencia política de mujeres. La Cuerda, en otras palabras, ha sido un motor estratégico en el impulso y fortalecimiento de estos colectivos. Parafraseando a Claudia Korol, feminista argentina experta en educación popular, quien prologa el libro de La Cuerda titulado *"Formación feminista para la transformación social emancipatoria. Educación Popular Feminista"*, puede afirmarse que gracias a estos procesos

formativos, si bien el dinosaurio está allí tan agresivo como siempre, las mujeres participantes ya no son las mismas.

Y ese cambio es el más evidente hallazgo de esta evaluación externa: se sienten poderosas, les *“cae el veinte”* y sus ojos se abren a ver otra realidad; necesitan ser en su vida cotidiana lo más coherentes con lo que han aprendido y construido juntas y están enamoradas de deseos libertarios. Están siendo protagonistas de su empoderamiento y su propia transformación. La mayoría de las mujeres entrevistadas que participaron o participan en este tipo de encuentros político-constructivos convocados por La Cuerda son jovencitas que contaron sus cambios y las transformaciones de otras.

Han dicho que estos encuentros les ayudan a tener mejores argumentos y conocimientos para interpretar su vida comunitaria y descubrir dónde y cómo se mete abusivamente el pensamiento dicotómico. Se sienten responsables y gustosamente comprometidas con realizar acciones que cambien situaciones familiares, laborales y comunitarias, viendo ahora con mayor claridad las desigualdades sociales en que viven las mujeres. Afirman que han crecido en su conocimiento de sí mismas y de su autonomía para buscar sus sueños, algunas señalando el gran significado que tiene el hecho de no tener que vivir para buscar marido. Coinciden en que su visión crítica ha aumentado y en que tienen menos miedos y remordimientos para hablar con sus familiares hombres sobre estos temas o para participar en espacios públicos y tomar decisiones políticas en luchas y acciones comunitarias por diversos derechos.

La mayoría no olvidan los momentos donde vivieron y pensaron en herramientas para cuidarse a sí mismas y varias jóvenes, todas indígenas, valoran mucho el vínculo hecho por La Cuerda para acompañarlas, fortalecerlas y aconsejarlas durante complejas situaciones de abusos de poder que vivieron en sus ámbitos laborales y en sus territorios.

Sobre los aprendizajes alrededor de la sexualidad las valoraciones son aún mayores, reconociendo la valentía de La Cuerda no sólo para ver y hablar sin culpa sobre los cuerpos desnudos, sino para dejar de esconderse y evadirse del placer, para mover el cuerpo con libertad y expresividad y para hablar sin miedo de sí mismas. Asumen que tienen más argumentos para comprender las opresiones con relación al control sobre la tierra y el control sobre los cuerpos de las mujeres. También se reconoce la contribución de La Cuerda en incorporar al debate académico nuevas categorías de la sexualidad, incluyendo la perspectiva lésbica, además de hacer síntesis de teorías feministas radicales que no matizan al patriarcado. Igualmente valoran que no desdibujen lo personal en medio de la dramática realidad social guatemalteca.

En sus experiencias sobre nuevos conocimientos referidos al ámbito político de la ciudadanía se valora de La Cuerda las relaciones de continuidad y solidaridad que van más allá de los círculos de estudio y llegan hasta acompañar las luchas estudiantiles y participar con ideas críticas sobre la educación y a favor de una reforma universitaria en la USAC. Debido a su mejor comprensión sobre el sistema de múltiples opresiones, la mayoría de mujeres entrevistadas coincidieron en la necesidad de profundizar más sobre la política de Estado, la política electoral y los partidos políticos *“porque hay mucha confusión”*. Coincidieron en profundizar más en teoría política o en

hace más debate de la política manejada por los movimientos sociales, especialmente porque *“debemos reconocer que la mayoría somos coyunturalistas”*.

Varias sugirieron más diálogo sobre el racismo, problematizar más el racismo, conocer más su historia, así como la historia de la asimilación de las mujeres indígenas e intencionar una crítica al mestizaje, invitando a las mujeres indígenas a participar en ese diálogo. Otro estímulo sugerido para articular más a mujeres indígenas y mestizas es el intercambio en la recuperación histórica de las luchas de las mujeres, identificando sus vidas y sus impactos y promoviendo debate acerca de si nos reconocemos o no como sus herederas.

También se dieron sugerencias para *“aclararse”* más sobre el proyecto político feminista, especialmente para pensar *“cómo se trasladan las ideas del proyecto a las estrategias políticas de las calles y a otras formas de organización.”*

Por otra parte, fueron hechas sugerencias a las técnicas usadas en la facilitación de los procesos formativos. Tres coincidencias son relevantes: 1º. Evitar la dispersión de ideas o estar más conscientes cuando se corra el riesgo de dispersarse y que se den saltos de un tema para otro; 2º. Evitar la repetición porque puede volverse tedioso y si se reitera algún tema hacerlo mejor desde otra dinámica o enfoque; y 3º. Crear momentos para pensar en soluciones a problemas abordados, especialmente los conflictos territoriales, tratando de que las ideas sean construidas en colectivo e invitando a otras mujeres para contar sobre sus experiencias de solución. Es decir, no solo poner énfasis en los problemas, sino también en sus alternativas.

Se recomendó, además, pensar en procesos para formar facilitadoras, no sólo para evitar *“la deserción”* (porque algunas sienten que ciertos temas están siendo abordados de manera muy elemental), sino para dar continuidad en los departamentos del país o en otros espacios urbanos a procesos formativos con más colectivos de mujeres y contribuir así a que hayan *“más y nuevos liderazgos feministas”*.

Finalmente, esta consultoría repara en que la idea de La Cuerda respecto a contribuir en la constitución de un sujeto político feminista ya no es una abstracción. Esas colectividades de mujeres construyendo su emancipación están aquí y ahora. Muchas mujeres que han entrado en comunicación con las ideas feministas re-construidas desde los procesos formativos, valoran sus historias de rebeldía, actúan impulsando y articulando luchas a favor de las mujeres y de sus comunidades, aunque cuantitativamente aún sean todavía ‘pocas’, su organicidad política sea débil y su articulación no tenga claro un horizonte político radical y concreto. Todas las mujeres vinculadas a La Cuerda buscan desarrollar propuestas de cambio social con perspectiva feminista. El método de acciones formativas en escala y en movimiento ha dejado semillas robustas y diversas que están vivas y fértiles y otras transitando al florecimiento o a la polinización. La sostenibilidad de estos saltos de calidad, como veremos a continuación, radicará –entre otros factores condicionantes- en fortalecer y expandir la comunicación feminista emancipadora.

### **3.4. Arraigar la comunicación feminista para convocar comunidades políticas emancipadoras**

Una fuerza organizacional feminista ha echado raíces a través del periódico *LaCuerda*. Durante sus 18 años de vida, el periódico ha reflejado los intensos procesos plurifacéticos vividos por el equipo de La Cuerda en su afán de sumarse a la construcción de un sujeto político con capacidad e intencionalidad de hacer cambios radicales y profundos en la realidad guatemalteca. *LaCuerda* se viene configurando desde una tribuna política para la expresión de las mujeres hacia una tribuna política feminista interesada en articularse con otras fuerzas e identidades haciendo comunidad alrededor de propuestas políticas concretas. ¿Por qué en ese caminar el periódico se ha convertido en una fuerza organizacional?

Diremos primero que deviene en fuerza en tanto que hoy es una corriente de opinión. Las ideas y notas del periódico ahora fluyen y circulan en un número mayor y más diverso de espacios. Es más notoria la presencia de miradas juveniles. Su mostrada capacidad de crear pensamiento crítico, de inventar ideas y palabras antisistema nacidas desde su interpretación feminista de la realidad, de levantar voces y símbolos para denunciar los operativos que controlan y subordinan a las mujeres y a sus cuerpos, ha convertido a *LaCuerda* en un referente del feminismo guatemalteco, con la particularidad de que tal corriente está allí, en el corazón de las luchas sociales.

Durante los últimos cinco años del periódico, la visión feminista que se viene publicando no sólo define una alianza irrenunciable con la resistencia de las mujeres indígenas y muestra en lupa las comunes realidades del despojo en diversos territorios, sino se convierte en un caleidoscopio que analiza los problemas desde miradas radicales de mujeres situadas en diferentes identidades y diferentes espacios-tiempo.

*LaCuerda* ha posicionado una visión feminista solidaria: busca reinventar la vida desde otros horizontes (2012), busca nuevas formas de producir y consumir el alimento (2012); busca desmontar el sistema-finca (2013), denuncia el racismo y convoca a destruirlo (2013), despoja a la justicia dominante de su falso halo de neutralidad (2013); pone en debate la relación territorio/cuerpo y territorio/tierra (2014), historiza el poder sobre la tierra y los recursos en Guatemala (2014); desmonta los operativos del progreso militar-blanco/céntrico (2015), fortalece su posición ecológica (2015), publica los fundamentos de su propuesta política buscando acuerdos comunes desde el corazón (2015); convoca a un pacto político de los pueblos (2016) y, entre otras muchas empatías, llama a discutir el pluralismo jurídico (2016) y dar una alta valoración a la construcción de bienes comunes (2016). El espacio siempre abierto al arte en este periódico es de suyo la máxima expresión de solidaridad.

Si *LaCuerda* es leída genera de inmediato efectos multiplicadores porque hace circular imágenes, ideas e información, porque intercambia puntos de vista, porque provoca. Esa es su fuerza organizacional porque reorganiza pensamientos y porque la comunicación que genera es fuente

de poder para las mujeres, advirtiendo que todo empoderamiento es orgánico. Ahora bien, ¿será posible que La Cuerda misma todavía no tenga una dimensión estratégica del gran potencial político de su periódico?

En la grabación (2017) que esta consultoría escuchó de una parte del debate que el equipo de La Cuerda tuvo sobre el sujeto político y la elaboración de “*un árbol de objetivos*”, se pudo reparar con mayor precisión la dificultad aún no superada para desplegar estrategias desde los programas que claramente apunten a la misión y visión. La visión y la misión no debieran jamás caminar por encima ni por separado del periódico ni de los programas. Es un riesgo definir objetivos políticos sin “*el cuerpo*” de quien va a luchar por ellos. El periódico es cuerpo fundamental de la misión y visión. El periódico es el acto de rebeldía más sostenible de la Asociación, además de ser un símbolo de libertad en medio de un contexto social que se caracteriza por la censura y el absoluto monopolio mediático.

Las preguntas políticas que debieran nacer de un mejor balance del periódico podrían ser: ¿Cómo aseguramos que sume de modo sostenible a la construcción de un sujeto político emancipador? ¿Con qué iniciativas creadoras contamos para asegurar que la propuesta política irradie siempre al periódico? ¿Cómo lo vinculamos con estrategias que generen no sólo organización de ideas, sino también organización política? ¿Para qué queremos una estrategia de comunicación?

Con el fin de potenciar el carácter emancipador de esta comunicación feminista es tiempo que se aborden a fondo procesos vinculados con el periódico que no tienen todavía una atención pertinente por parte de toda la Asociación. Señalaremos varios procesos que han evolucionado con atención deficitaria:

- 1º Crear mayor equilibrio en su producción, en su reproducción y en la relación entre ambas facetas.** Se cuenta ahora con una línea editorial construida en colectivo, mientras que también colectivamente se ha enriquecido el concepto de periodismo y se ha avanzado en definir ideas clave para conceptualizar lo que se entiende por comunicación para la emancipación, incluso con el aporte de los debates que al respecto se han tenido en la Asamblea Feminista. También hay material escrito sobre metodología del cómo hablar y se han producido aportes técnico-políticos para innovar los enfoques y la estructura del periódico, pasando de ser una publicación con énfasis monotemático a experimentar un periodismo por secciones.

Se estima que el Consejo Editorial es más propositivo, potenciando las capacidades internas para re-conocer, escuchar y divulgar, pero se sigue difiriendo el debate interno acerca de si este órgano debe ser ampliado, el cómo y el para qué, por lo que se descuida gravemente un tema que podría servir no sólo como potenciación organizativa, sino como estrategia para lograr una mayor eficiencia en la gestión de todas las fases del periodismo, incluyendo una práctica sistemática y mejor organizada para evaluar periódicamente la línea editorial, incluyendo la línea editorial en redes sociales.

Igual debilidad (su no abordaje) se observa respecto a la construcción de una red de colaboraciones. Hay más relación con periodistas departamentales, pero los contactos con las(os) potenciales colaboradoras(es) del periódico siguen siendo casuales o espontáneos. No existe un concepto y un propósito estratégico para cultivar una alianza de colaboradoras(es), tampoco un directorio actualizado y accesible de posibles colaboradoras(es), ni de temas y géneros periodísticos que ameriten colaboraciones prioritarias (reportajes departamentales, entrevistas, artículos de opinión, etc.), aunque la oferta de colaboraciones podría ser enorme. Tampoco se cuenta con un sistema que defina responsabilidades para documentar y archivar información estratégica. Es recomendable valorar cómo estas tareas productivas pueden ser realizadas por una comunidad de cuidadoras del periódico.

La reproducción de *LaCuerda* registra falencias mayores. A juicio de esta consultoría hay un desperdicio de energía y de periódicos en la fase de su circulación. Se invita a pensar no en razón de la oferta, sino de la demanda con herramientas de economía solidaria. Deben definirse responsabilidades precisas para mejorar su distribución y su venta. Un gran avance ha sido el negociar la venta solidaria de espacios, pero este procedimiento todavía no es sistemático, por lo que deben precisarse mejor las responsabilidades, las metas y los criterios.

Se requiere pensamiento de economía a escala para mejorar la distribución: a) Actualizar el directorio de suscriptores en un software que permita avisar de las renovaciones; b) Crear pactos con vendedores/distribuidores departamentales; c) Definir política o criterios de venta con sus respectivas etapas (a personas, a colegios, a universidades, a centros de investigación, a cooperantes para que los distribuyan con sus socias contrapartes; anunciar la venta, proponerse metas de venta, etc.); d) Evaluar las posibilidades de colaboración para la venta/reparto callejero. Debiera proponerse una estrategia para hacer una apuesta política conjunta con cooperantes con respecto a buscar la sostenibilidad del periódico con un porcentaje derivado de las ventas.

- 2º **Potenciar la discusión colectiva o de sinergias entre programas para inventar formas creativas en divulgar *in crescendo* las propuestas del proyecto político y el debate propiamente político.** ¿Cómo asegurar que la impronta de los sueños esté siempre en el periódico? Las propuestas pueden estar en noticias, reportajes, entrevistas, fotografías y no sólo en artículos de opinión. Pueden estar en realidades contrastantes, en recuadros, en dibujos. Se invita a revisar los últimos dos años del periódico para debatir si del mismo puede perfilarse una tendencia política que muestre cuáles son sus propuestas concretas. Se esboza, pero falta potenciarla. Donde más avances hay al respecto es en el abordaje de la sexualidad. Atender este proceso, que es un proceso de fortalecimiento, no implica introducir la consigna, ni estilos dogmáticos. Lo que se quiere decir es que se pueden

mostrar más y mejor hechos de la realidad para mostrar que, desde la misma realidad, se puede pensar en la realización posible de los sueños. Por ejemplo, ¿Dónde hay colectividades de cuidado? ¿Podemos mostrar colectividades de cuidado en comunidades indígenas? ¿Qué debate hacemos al respecto? ¿Dónde hay intercambios no mercantiles? ¿Podemos mostrar intercambios que nos interesen potenciar? ¿Qué debate hacemos al respecto? ¿Dónde hay democracia comunitaria? ¿Podemos mostrar que la ley está hecha para impedir la democracia comunitaria? Un cierto periodismo investigativo podría ser útil para contrastar los sueños con las realidades: en educación, en salud, en comunicación corporativa, etc. El periódico puede también ayudar a profundizar en el debate de los temas pendientes de discusión de la propuesta política. Por ejemplo, ¿Qué significa para las mujeres el municipalismo? ¿Acaso el municipalismo ha sido una herramienta poderosa para controlar y someter la vida y los cuerpos de las mujeres indígenas? ¿Qué podemos decir las mujeres urbanas y mestizas de las lógicas municipalistas?

Ciertamente estas tareas requieren más recursos humanos y materiales que los actualmente existentes. Con las colaboraciones se puede compensar un poco el déficit, pero también debe intencionarse más la búsqueda de cooperantes que ponen énfasis en medios de comunicación alternativa. Un agenciamiento es precisamente ese aumento de dimensiones en una multiplicidad que cambia necesariamente de naturaleza a medida que aumenta sus conexiones.

- 3º **Potenciar la vida y la presencia cibernética de *LaCuerda* y *La Cuerda*.** Las páginas de *LaCuerda* necesitan abrirse y fluir mucho más por el espacio cibernético. Esa fue la principal recomendación hecha por todas las personas entrevistadas. Y fue hecha con clara advertencia de que *La Cuerda*, con Facebook, incursiona exitosamente en nuevas formas de activismo político. No sólo porque ha creado en este medio un claro perfil que presenta voces respecto a la decadencia de la política dominante, sino porque se valora a la Asociación como protagonista en las redes para mostrar y articular las luchas de las mujeres en el contexto de otras luchas sociales. Por eso mismo, recomiendan un uso más “ofensivo”, incluso “agresivo” para usar la Internet como “una estrategia de democracia participativa que atraiga más a las jóvenes y a otras personas y sectores sociales, incluso de países y regiones, para vincular la coyuntura con los sueños.”

El ciberespacio hoy es un espacio dinámico efectivo para reproducir los temas abordados por el periódico y para hacer permanecer su actualidad. Se recomendó, por ejemplo, extraer artículos y circularlos por email o WhatsApp con un link a su respectivo número de periódico. También se sugirió anunciarse más a sí mismas por vía electrónica. Ejemplo: “¡Lea sobre la matriz y cómo funciona en *LaCuerda* No. 195!”.

El Facebook, bajo esta perspectiva, debiera dar mucho más espacio a los reportajes, entrevistas, temas departamentales y artículos sobre las propuestas políticas, a fin de mostrar que *LaCuerda* y *La Cuerda* están allí en el terreno vivo de los hechos y en el



horizonte del cambio, en los dos, simultáneamente. También fue sugerida una mejor utilización de la web, "*donde hay mucho espacio y posibilidades desperdiciadas*". La página web carece de un equipo o persona responsable directa de su gestión. Está desactualizada: el último periódico aún no ha sido subido. ¿Quiénes son responsables de la página web? ¿Qué metas de comunicación internacional se tienen con la página web? La página web también puede ayudar a fortalecer las redes de mujeres con el objetivo no sólo de compartir información sino de tener capacidad para movilizarnos. Estos criterios son la base del contenido de la lista de distribución por e-mail.

Se recomienda potenciar la historia temática del periódico con un tesoro básico y su link respectivo permitiendo que los visitantes puedan acceder a todos los números según temas generales: ecología, cuerpo y sexualidad, justicia, territorios, conflictos, historias de vida, etcétera. La página web así activada también puede entrar al Facebook y en los comentarios se puede remitir a los visitantes a que lean algo que sirva para mejor comprender un hecho actual.

Cierto es que estos tres procesos señalados como descuidados son los que requieren mas recursos para su gerencia y continuidad. Pero ese es un desafío a trasladar para la gestión financiera, para una estrategia de creación de redes de apoyo y para fortalecer la organización interna, donde se muestre que la sinergia entre programas está viva en su periódico mediante la existencia de una agenda de debate que debe abordarse: cómo distribuir tareas entre programas para las fases de producción y reproducción del periódico, cómo interpelar y/o penetrar en el periodismo corporativo, cómo mejoramos nuestros conocimientos técnicos en comunicación cibernética, cómo mejorar el manejo de medios para incidir mejor en acciones políticas y más.

Finalmente, esta evaluación pondera como altamente pertinente, coherente y eficaz, las nuevas formas de comunicación audiovisual (campañas, radio-novelas, videos, spots radiales, etc.) que están siendo producidas por la Asociación puesto que acuden a técnicas que hacen mucho más accesible la difusión para la juventud en general y especialmente para la juventud que vive en zonas semi urbanas y rurales. Se recomienda articular estos logros audiovisuales con los desafíos para potenciar sus redes de colaboraciones, a modo de que sean estas redes las que socialicen y se apropien de los medios audiovisuales circulándolos en sus respectivos territorios. El plan de difusión audiovisual deberá cobrar vida en el corto plazo.

#### **4. Registros de vacíos y debilidades que ameritan atención estratégica**

El presente capítulo tiene el cometido de ofrecer a La Cuerda insumos para que generen en su interior las correspondientes reflexiones y tomen decisiones con efectos organizativos. También tiene la intención de mostrar una crítica a funciones e iniciativas que existen como procesos impulsados, pero que a su vez -a juicio de esta Consultoría- registran importantes desatenciones, vacíos y/o debilidades.

##### **4.1. Fortalecer la gestión financiera para proyectar mejor sus objetivos y la calidad del trabajo**

Después de un período crítico de des-financiamiento, La Cuerda se propone ahora institucionalizar una política de gestión financiera a fin de definir metas y responsabilidades para estabilizar la financiación de su funcionamiento. Debido a este renovado interés, se presentan a continuación, a manera de propuestas, algunos lineamientos, sus criterios y posibles acciones para que sean discutidos y convertidos en organicidad interna.

###### **Lineamientos:**

- A. Elaborar y ejecutar un plan financiero institucional de largo alcance (3-5 años), actualizado periódicamente, como resultado de un proceso de participación en el cual intervienen todos los programas.**

###### **Indicador de éxito:**

El proceso de recaudación de fondos está integrado con los sistemas financiero-administrativos, los cuales son objeto de seguimiento y ajuste constantes.

###### **Criterios:**

- El plan financiero traduce en cifras el plan estratégico. Consiste básicamente en una proyección de los gastos y potencial de obtención de ingresos de la organización por un período anual y multianual.
- El objetivo de un plan financiero multianual es determinar si en el mediano plazo la organización va a disponer de recursos financieros suficientes para hacer frente a los objetivos descritos en el plan estratégico. Es una herramienta para tomar decisiones.
- Es una guía presupuestaria que ofrece una perspectiva de los costes de la institución y fomenta el control de las necesidades y de las inversiones sociales, mostrando las brechas que hacen falta llenar o fortalecer.

- El plan financiero permite disponer en cualquier momento de información económica ordenada sobre el desenvolvimiento económico y financiero de la institución y ayuda a prevenir situaciones futuras que puedan afectar la viabilidad de los proyectos y de la organización misma.
- El plan financiero permite valorar los recursos requeridos para realizar las acciones programadas y sirve como fuente de información fiable y comparable frente a terceros, ayudando a la rendición de cuentas.
- La planificación financiera requiere procedimientos de contabilidad integrada y analítica, por lo cual se atenderá siempre la mejora continua en el uso de las herramientas software idónea para respaldar no sólo la integración, sino el control presupuestario. (Hay software que no autorizan desembolsos nuevos si no se han hecho las liquidaciones correspondientes, por ejemplo, Vinci).

#### **Acciones:**

1. Definir el plan financiero estratégico multianual (3-5 años) estudiando y analizando los costes anuales promedio de la organización.
  - a. Estimar el coste económico de cada programa y mostrar: los vacíos de financiamiento, la distribución porcentual del coste entre los diferentes financiadores, los problemas previsibles.
  - b. Definir las prioridades indispensables para el cumplimiento de la misión en un tiempo determinado, y si la organización puede cubrir sus costos fijos o de operaciones en este espacio de tiempo.
    - i. Mostrar las brechas para tomar decisiones de captación.
    - ii. Las prioridades programáticas indispensables y los costos fijos de operación constituyen la meta mínima financiera a recaudar.
    - iii. Se conoce cuánto costará implementar las acciones descritas en el plan estratégico.
2. Definir el plan financiero anual el cual debe ser liderado por Administración.
  - a. Llevar el control presupuestario de cada proyecto mediante una eficaz coordinación con cada Programa. Dicho control deberá hacerse, en el mejor de los casos, por trimestre.
  - b. Realizar alertas e informes oportunos a los Programas o personas responsables acerca del estado de la ejecución presupuestaria, a fin de hacer reacomodos oportunos.
  - c. Realizar los informes requeridos de la ejecución presupuestaria.

3. Socializar ambos planes periódicamente para verificar ajustes, correctivos y corresponsabilidades.
4. Ser la fuente directa de la estrategia de captación de fondos.

**B. Elaborar y ejecutar un plan de búsqueda de fondos que permita diversificar fuentes y equilibrar el presupuesto final anual promedio estimado en el plan financiero multianual.**

**Indicador de éxito:**

El 60% del presupuesto total debe provenir de cinco fuentes diferentes. Ninguna fuente de financiamiento representa más del 25% de los ingresos de la institución.

**Criterios:**

- Se considerará la diversificación de ingresos como un pilar de la estabilidad financiera de la institución. Si más del 25% del presupuesto depende de un solo donante se definirá un alerta por vulnerabilidad y medidas urgentes para superar esa situación.
- El plan de obtención de fondos debe reflejar las prioridades definidas en el plan financiero multianual. Los objetivos de recaudación de fondos están claramente definidos y el plan está elaborado con base en las prioridades programáticas y financieros de la organización.
- La búsqueda y negociación de fondos no se realizará con entidades cuyas políticas y acciones tengan vínculos con prácticas violatorias de derechos humanos.
- Se considerarán potenciales aliadas estratégicas, las entidades de cooperación internacional especializadas en derechos de las mujeres, en comunicación alternativa, derechos humanos, prevención y lucha contra la violencia dirigida a las mujeres, en empoderamiento de las mujeres y en formación de capacidades, sean éstas basadas en relaciones Norte-Sur o en relaciones Sur-Sur.
- La búsqueda de fondos debe mostrar y argumentar la experticia y el impacto de la Asociación La Cuerda a favor de procesos de empoderamiento de las mujeres de Guatemala. El combate del racismo puede llegar a ser una experticia de la Asociación, por lo cual deberá potenciarse como argumento de la búsqueda y negociación de fondos.
- El punto de partida de una buena estrategia de recaudación de fondos es defender y conservar la autonomía de la misión, así como el espectro de la población beneficiaria.
- La responsabilidad de ejecutar la estrategia de recaudación de fondos se comparte entre varias personas y los programas, como parte de un proceso sistemático. Sin embargo, esta función deberá ser dirigida por una persona y esta dirección puede ser rotativa y por un año.

- Los programas deben tener iniciativa en la recaudación de fondos, pero la naturaleza de sus proyectos deberá reflejar el presupuesto institucional y contar con previa revisión y autorización de la coordinación interprogramática.

#### **Acciones:**

1. Reflejar en el presupuesto los costos por gestión financiera, abriendo un rubro de “*estrategia política*” (viajes, reuniones, consultorías, etc.). Los nuevos proyectos deberán incorporar este gasto.
2. Realizar talleres periódicos sobre mejora de las capacidades de búsqueda de fondos (definición de indicadores y resultados, prácticas de impacto, dominio de inglés), negociación de fondos y creación de consorcios.
3. Entrevistas y/o intercambios con personal de otras organizaciones para aprender de sus experiencias y métodos de búsqueda de fondos.
4. Generar experticias en procedimientos de aplicación para la solicitud de fondos, según manuales identificados.\*
5. Elaborar un mapa/plan anual de donantes a partir de ponderar la agenda propia y la misión de La Cuerda. El documento-mapa debe de contener por lo menos:
  - a. Nombre de la identidad.
  - b. Identificación de responsables que toman decisiones.
  - c. Dirección física y electrónica
  - d. Documentos de agenda temática de apoyo
  - e. Documentos de normativas de donantes para la presentación de proyectos
  - f. Fechas de convocatoria
  - g. Fecha de solicitud de cita
  - h. Fecha límite de preparación de documentación para asistir a la cita programada y/o envío por vía electrónica.
  - i. Delegación interna de los contactos con los donantes y de los esfuerzos de recaudación de fondos.
6. Realizar mesas de negociación colectiva con donantes para generar confianza, levantar temas clave y buscar financiamiento con base en plan estratégico. Dar seguimiento a los intereses mostrados en estas reuniones.

---

\* Por ejemplo, adquirir conocimientos sobre los procedimientos de aplicación con la Unión Europea, Hivos o la familia Oxfám y adquirir capacidad para ejecutarlos al pie de la letra.

**C. Contar con una cartera de perfiles de proyectos, según las prioridades establecidas en el plan financiero.**

**Indicador de éxito:**

Por lo menos la mitad de los proyectos de la cartera son negociados y aprobados bi-anualmente.

**Criterios:**

- La estructura básica de los perfiles de proyectos seguirá como mínimo las instrucciones de la Unión Europea para la elaboración de las *“síntesis de solicitudes”*.
- Los perfiles de proyectos responderán a las prioridades definidas en el plan financiero y que atienden a los requerimientos institucionales (multi-programa), así como a lo sustantivo del o los programas que serán los principales beneficiarios.
- Todos los perfiles y proyectos presentados deberán proponer por lo menos esta composición, con márgenes de variación de cinco puntos: 50% de gastos para personal; 30% de gastos para actividades y 20% de gastos de funcionamiento. Este criterio no constituye una norma obligatoria, debido a que depende de cada política de las organizaciones donantes. Debe verse como una guía para iniciar una negociación. Lo importante es argumentar ante los donantes que se cuenta con personal estable y calificado (y no consultorías, que son insostenibles) para apostar a elevadas expectativas de impacto y cambio en la vida de la población participante. Ese personal debe ser defendido como una inversión y debe gozar de sus respectivos derechos laborales.
- Todos los perfiles y proyectos presentados deberán tener componentes y gastos que apoyen actividades prioritarias de los otros programas. Este enfoque es el de una gestión financiera institucional y no por programas, menos de proyectos.
- Todos los perfiles y proyectos presentados deberán tener un porcentaje no menor de 8% para potenciar los derechos colectivos de las mujeres de los pueblos indígenas.
- Los proyectos no negociados deben ser actualizados anualmente en términos narrativos y financieros.

**Acciones:**

1. Debe asignarse a una persona como responsable de orientar la gestión financiera y del manejo de la cartera de proyectos. También debe nombrarse a una persona por programa como responsable de la calidad de los informes narrativos y financieros y de supervisar el monitoreo programático de los presupuestos.
2. Delegar y/o contratar servicios para la elaboración de los perfiles de proyectos y/o proyectos seleccionados para la cartera, mientras no haya una persona responsable y/o experta interna para cumplir esta tarea. La meta es crear experticia interna para elaborar proyectos.

3. Para orientar la elaboración de los perfiles de proyectos y proyectos completos será indispensable: Discernir sobre las prioridades programáticas establecidas en el plan estratégico y en el plan financiero multianual y definir con cada programa los componentes precisos de los proyectos estimados: beneficiarios, cobertura y marco lógico.
4. Usar la cartera de proyectos para la estrategia de búsqueda de fondos.
5. Actualizar periódicamente los perfiles.

#### **4.2. Hacer balances sobre las alianzas construidas y el estado de los movimientos sociales**

La complejidad política de Guatemala no solo radica en la magnitud sanguinaria de la jauría de dinosaurios, sino también en el alto grado de enajenación de la ciudadanía y en la decadencia de la cultura política que condiciona a casi todos los movimientos sociales. La apuesta de La Cuerda por la comunicación emancipadora refleja la gran importancia que este colectivo otorga a la transformación de conciencias. Por eso mismo, es muy saludable no imponerse prisas políticas.

Los procesos hacia la emancipación son diversos y múltiples. La Cuerda está caminando e impulsando varios: procesos para cambios de pensamiento y actitud, procesos para cambiar las relaciones de poder desde el empoderamiento y la autonomía personal; procesos para cambiar las relaciones de poder, hacer y saber en colectivos y procesos para cambiar las estructuras de poder en la sociedad en su conjunto. Cada uno de estos caminos es intemporal. La emancipación necesita caminarsse siempre. No tiene un punto final. Son también caminos simultáneos e interconectados y se necesitan mutuamente para dar lugar a sus respectivos destinos y, ante todo, para reconstituir a la misma sociedad. Ahora bien, cada camino ofrece veredas que le son propias y cuenta con sus respectivas características. En la medida en que mejor se conozcan las propiedades de cada sendero en esa medida se podrá caminar mejor.

En opinión de esta Consultoría La Cuerda conoce muy bien los senderos para desmontar, en el ámbito de lo personal, la confluencia e interacción de las opresiones. Conoce bien la sexualidad reprimida, la auto-negación, la victimización, los factores externos que subordinan a las mujeres, etc. y sabe cómo desmontar estos muros, así como los procesos para estimular el nacimiento de poderes personales liberadores. Se establece una relación solidaria entre el yo/Cuerda y el yo/otra para potenciar juntas el yo de cada quien. Los cambios y empoderamientos personales que han sido estimulados por la Asociación son muy notorios, constantes y de alto impacto en la vida de muchas mujeres, la mayoría jóvenes, cuya capacidad de crear efectos multiplicadores constituye un potencial enorme para potenciar otros cambios de vida personal.

Como ya ha sido indicado, es notorio que de la comunicación, debate y formación política La Cuerda ha cosechado articulaciones diversas y experimenta formas potentes de nuevos activismos políticos. De estos logros se sabe que pueden propiciar novedosas formas de organización, pero no cualquier forma de organización. Es allí donde la construcción de alianzas requiere una cierta maduración de las ideas políticas referidas a las propuestas políticas. ¿Qué pactos pueden proponerse con las jóvenes para reproducir juntas ideas emancipadoras en los territorios que expliquen con más detalle el contenido funcional de las propuestas políticas?

Con mucha más razón y fuerza, la claridad del contenido y de los engranajes de las propuestas políticas son necesarios para desmontar las estructuras de poder social. Es indispensable comprender mejor el cómo pueden tener nacimiento y crecimiento sostenible las propuestas políticas. Y es allí donde vuelve a indicarse que el debate sobre el Estado y sus estructuras de dominación se convierte en un fundamento para desplegar ideas referidas a constituir poderes o



formas nuevas de organización social. A partir de allí pueden aclararse las metas de las alianzas a nivel de masas, de movimientos sociales. La concurrencia del Estado en este análisis no puede tener un enfoque reformista. Se trata de desentrañar al Estado como el reproductor de un tipo de derecho público y de un tipo de institucionalidad, ambos criminales. Es decir, con rigor, debieran ser estudiados los factores estatales/económico/simbólicos que inhabilitan una sexualidad liberadora. De igual manera debieran estudiarse los factores estatales/económico/simbólicos que van a impedir o ya impiden la reproducción de comunidades para el cuidado de la vida. Y así sucesivamente con cada propuesta política, sabiendo que en este análisis se pretende inventar formas de vida que debieran ser constitucionales.

El poder estatal debe ser desentrañado desde lo local, escudriñando cómo se articula con los poderes económicos/simbólicos. Es casi seguro que de este análisis no deben salir de nuevo “*un buen diagnóstico*”, tampoco “*peticiones*”, ni “*diálogos*”, y menos operativos de leyes reformistas. Deben salir propuestas más específicas, lo más concretas posibles, acerca de cómo asegurar que lo nuevo se imponga en una correlación de fuerzas. Deben crearse estrategias para instituir y constituir nuevos poderes públicos. De lo contrario, el gran riesgo radica en manejar un discurso radical que se apaga en un cíclico activismo coyuntural contestatario.

Esa dirección y vigor político, a juicio de esta consultoría, es la que ha silenciado el proceso de paz y sus lógicas modernizantes, especialmente porque se ha impuesto a los movimientos sociales una política de la emergencia, dado que se les agrede incesantemente. De modo que también es importante analizarse como movimiento social, comprender y analizar a los movimientos sociales. Debe reconocerse más y mejor cuáles son los factores que “*sectorializan*” o mantienen divididos o hacen competir a las fuerzas sociales (defensores de derechos, activistas en justicia, activistas indígenas, activistas campesinos, activistas mujeres y feministas, etc.) Es importante dar tiempo para esta discusión. Se reitera, entonces, la importancia de ver las alianzas en razón de verse en y con las propuestas políticas. ¿Qué pactos pueden proponerse y con quién para instituir los cimientos de nuestras propuestas? Esta recomendación ya se encuentra en el plan estratégico 2011-2015:

*“La estrategia colocará las alianzas y las articulaciones como resultado del propio desarrollo de la propuesta política de La Cuerda, puesto que para saber con quién y cómo unirse, transitoria o permanentemente, y para tener una mejor comprensión de cuál es la influencia y articulación que se quiere tener con los movimientos sociales, se debe tener claridad de qué es lo que se quiere. De allí que la propuesta política es parte sustantiva de esta política de alianzas porque ayudará a visualizar el propio rol, así como las imágenes objetivo de las fortalezas que se quieren construir en el sujeto político feminista y las debilidades que se quieren remontar.”*

## 5. Desafíos para la proyección estratégica de las propuestas políticas

Además de los balances y recomendaciones específicas colocadas a lo largo del presente Informe, se señalan a continuación algunas reflexiones, a manera de desafíos/síntesis, con el propósito de propiciar aprendizajes y nuevas decisiones colectivas en el contexto de los procesos próximos de La Cuerda, especialmente los relativos a la definición de su nueva planificación estratégica:

- \* **El tipo de comunicación política que La Cuerda está construyendo a través de su metodología y procesos formativos, sus investigaciones, asambleas, conversatorios y su producción editorial escrita y audiovisual, constituye un importante aporte para renovar la cultura política ciudadana predominante. Es un desafío estratégico potenciar esta comunicación así como la formación de formadoras, a fin de multiplicar las cualidades que tiene este enfoque en la construcción de conciencias abiertas a la emancipación.** La comunicación política, nutriéndose de varias fuentes epistemológicas, es solidaria, traduce, se fundamenta y fomenta el diálogo de saberes, reconoce la equivalencia de las diferencias y valora la diversidad de actorías que existen en las luchas ciudadanas. Además, carece de operativos vanguardistas y tiene la virtud de enfocar una crítica radical a la democracia, concibiéndola como un engranaje de los poderes dominantes para reproducir el control ciudadano de las poblaciones oprimidas manteniéndolas en la sombra y al margen de las decisiones que afectan sus vidas. Es una comunicación política que articula el valor de lo personal y de lo colectivo y procura, por tanto, el cuidado de la individuación en libertad y de las autonomías. Esta construcción es una construcción nueva de conocimientos sociopolíticos y debe potenciarse. Su importancia para los movimientos sociales radica en que, al tener viva la lente para estudiar y ver las formas en que operan y se entrecruzan las diversas opresiones, proyecta la emancipación como suma de relaciones para una vida libre y no como agenda de demandas de uno u otro sector social. Las lógicas liberales de la postguerra en Guatemala han procurado siempre dividir a la ciudadanía, enclaustrarla en peticiones cerradas y estatistas. Este método que construye La Cuerda puede ayudar mucho a provocar nuevos encuentros ya no sólo para comprender mejor los mecanismos de opresión, sin -ante todo- para desmontar la colonialidad asimilada y superar las actitudes que alimentan la competencia y división social.
- \* **Una antigua realidad en Guatemala, agravada durante todo el llamado proceso de paz, es que las mujeres indígenas no han tenido jamás existencia ciudadana ante el Estado ni ante los poderes económicos y simbólicos dominantes. Esta realidad, cuestionada por las propias mujeres indígenas organizadas, requiere mayor debate en el feminismo guatemalteco.** La Cuerda ha asumido este desafío. Es muy importante que lo sostenga y lo profundice. Se avecina un contexto de intensificación de los abusos de poder, especialmente para reforzar los operativos que gobiernan a la población indígena como

enemigo interno y como población desechable, por ello es importante que las ideas escritas de La Cuerda, donde manifiesta que las aristas del racismo “*son la base de la desigualdad no sólo de las mujeres, sino de los diversos actores sociales jerarquizados a través de su condición política, social y económica*”, desplieguen más y mejores diálogos entre mujeres y entre mujeres indígenas y ladinas buscando la unidad de tal indignación. Una plataforma política de mujeres contra el racismo sería una estrategia de gran utilidad para re-pensar los sueños de cara a las mujeres y sus realidades territoriales.

- \* **La Cuerda reivindica la política como derecho de las ciudadanías. Pero también ha tenido la valentía de cuestionar y dar nuevos nombres y dimensiones a la política y lo político. En el caminar de esta experiencia es muy importante detenerse en las estrategias.** Todas las propuestas políticas contenidas en *Sueños Feministas Para Una Vida Plena* requieren de poderes y recursos constituyentes. Son propuestas de reorganización no sólo de la sociedad, sino del derecho y los poderes públicos. Así deben ser mejor fundamentadas. No pueden nacer de la cooperación, tampoco debieran ser lanzadas como ideas vagas y menos dejarlas a una pseudo ilusión anarquista. Su calidad de ideas-fuerza debiera interpelar la actual apoliticidad que genera anomías e incongruencias en la mayoría de movimientos sociales. Dicho de otra manera, es importante contribuir a potenciar en los movimientos sociales alianzas para actos políticos que no estén determinados por la parafernalia electoral, ni por la agenda reformista imperial o las coyunturas de ingobernabilidad, pero sí absolutamente vinculados con la transformación del Estado en tanto articulador de las opresiones. Las estrategias para levantar y explicar las propuestas políticas y para construir alianzas correlativas deben pensarse más. El éxito político de tal desafío radica, en gran medida, en crear estructuras o condiciones de oportunidad para potenciar a los movimientos sociales como desafiantes y ya no como reaccionarios.
  
- \* **La gestión financiera debe ser pensada en grande, ante todo para mejorar las condiciones que fortalezcan su organicidad interna. La Cuerda se enfoca en la información y la comunicación como herramientas para el mejor conocimiento y comprensión entre los pueblos, especialmente entre las mujeres de los pueblos. Es urgente crear alianzas estratégicas con la cooperación internacional alrededor del derecho a la comunicación en Guatemala.** Es indispensable un re-acercamiento con instancias de la cooperación que valoren la estrecha relación que existe entre derechos humanos y medios de comunicación. Es importante levantar ante los cooperantes la visión de la ONU acerca de que la libertad de información es la piedra angular de todas las libertades y un derecho humano fundamental. Será necesario hacer un directorio de donantes y dar atención especial a aquellos que defienden la comunicación alternativa como un acto para fortalecer el ejercicio de la ciudadanía, especialmente de las mujeres. Es importante que los actuales y nuevos cooperantes estén mejor informados y tengan mayor sensibilidad para reconocer el carácter estratégico de posibilitar la comunicación entre mujeres, a fin de construir alianzas más fuertes entre sí de mediano y largo plazo.

## 6. Anexos

### **Anexo I: Preguntas generadoras**

1. ¿Cómo conociste a La Cuerda?
2. ¿De qué manera La CUERDA contribuye a cambiar imaginarios y actitudes personales?
3. ¿De qué manera La CUERDA contribuye a cambiar relaciones de poder y entre quiénes?
4. ¿De qué manera La Cuerda ha dado aportes a las luchas sociales guatemaltecas?
5. ¿Cuáles son tus mejores momentos y/o aprendizajes con La Cuerda?
6. ¿La Cuerda ha abierto brechas para nuevas masculinidades y cambios en la sexualidad?  
¿Cómo? ¿Ejemplos?
7. ¿La Cuerda ha abierto brechas para acercar las relaciones y comprensión entre mujeres indígenas y ladinas? ¿Cómo? ¿Ejemplos?
8. ¿Qué te gusta del periódico? ¿Qué más lees?
9. ¿Qué no te gusta?
10. ¿Qué recomendaciones en general les darías?

**Anexo I:**  
**Personas entrevistadas\***

1. Libertad Zagui
2. Sandra Elizabeth Montejo
3. Meggan Marroquín
4. Clara Mo
5. Magaly Dávila
6. Gilberta Jiménez
7. Juana Sales
8. Andrea Tock
9. Lorena Lobo
10. Irene Barrientos
11. Alejandro Pineda
12. Ameno Córdoba
13. Ivette Aldana
14. Diana Vázquez
15. Sandra Xinico
16. Sara Álvarez
17. Edgar Esquit
18. Jorge Arturo Rojas

---

\* Fueron entrevistadas seis personas más, cuatro indígenas y dos ladinas, pero pidieron no ser identificadas.