

Las resistencias al género en el desarrollo: brechas entre discursos y prácticas de las ONG de desarrollo

Resistances to gender in development: Gaps between discourses and practices in NGO for development

LORENA PAJARES SÁNCHEZ *



PALABRAS CLAVE

Género; Desarrollo; Resistencias; Cultura organizacional; ONGD.

RESUMEN Si ningún aspecto de la vida escapa a las desigualdades de género, ¿por qué habría de ser distinto en las ONGD? La urgencia por *repolitizar* el género en el desarrollo incluye a los actores no estatales, empezando por su cultura organizacional, lo que implica cambios radicales nunca exentos de resistencias. El artículo contiene una propuesta de sistematización de las mismas, resultado del trabajo de consultoría en diferentes organizaciones del Estado español.

KEYWORDS

Gender; Development; Resistances; Organisational culture; NGO.

ABSTRACT If no aspect of life is beyond gender inequalities, why should it be different in NGO for development? The urgency to re-politicize gender in development includes non-state actors, starting with their organizational culture, which involves radical changes and therefore resistances. The article contains a proposal to systematize them, as a result of the consultancy work in different spanish organizations.

* Lorena Pajares Sánchez es feminista, máster en Antropología y en Investigación Participativa y Desarrollo Local, especialista en género y cuenta con más de 15 años de experiencia en cooperación. Desde 2009 es consultora y formadora en Ersilia, Género y Desarrollo.

MOTS CLÉS

Genre; Développement; Résistances; Culture organisationnelle; ONG.

RÉSUMÉ Si aucune facette de la vie échappe aux inégalités du genre, pourquoi devrait être différent dans les ONGD? L'urgence pour la re-politisation du genre dans le développement comprend aux acteurs non étatiques, en commençant par sa culture organisationnelle, ce qui implique des changements radicaux jamais libres de résistances. L'article contient une proposition de systématisation des mêmes, résultat du travail dans différentes organisations espagnoles.

Introducción

El hecho de que “en ninguna sociedad las mujeres disfrutan de las mismas oportunidades que los hombres”¹ es innegable. Si ningún aspecto de la vida humana escapa a esta desigualdad, ¿por qué habría de ser diferente en nuestras organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD)?

Diferentes voces alertan de la necesidad de *repolitizar* el género en el desarrollo. ¿Qué responsabilidad deben asumir los actores no estatales? Según el Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia (2010), las ONGD son agentes sociales con gran capacidad de influencia y responsabilidad social y, por tanto, tienen un papel ineludible en la definición de la agenda de desarrollo y la construcción de la igualdad: por coherencia y justicia y por oportunidad.

¿Qué papel juegan aquí los procesos de cambio proequidad?² Es crucial comprender su alcance y contenido simbólico. Son procesos políticos y culturales, afectan al corazón de las organizaciones, por lo que su implementación nunca está exenta de resistencias: altera las relaciones de poder, genera quiebras en las relaciones interpersonales, provoca reflexiones sobre identidades individuales y colectivas y, sobre todo, cuestiona las creencias, prácticas, ritos y costumbres de la organización.

Analizar estas resistencias y mostrar las incoherencias parece el único camino para provocar cambios a un nivel profundo, suficientemente radical como para hacer del

1 Afirmación del Informe Mundial sobre Desarrollo Humano del PNUD ya en 1995, que, 20 años después, se constata en el Informe de ONU Mujeres sobre Beijing+20 (2015) al reconocer que “ningún país ha alcanzado la igualdad entre los géneros” (p. 6).

2 Según el Decreto 197/2008 del Gobierno vasco, estos procesos son “actuaciones de reflexión en el seno organizacional que suponen transformar los modos de hacer y pensar existentes, con el objetivo de eliminar las desigualdades de género que se producen en cualquiera de los ámbitos de funcionamiento de la organización: estrategias, estructuras, sistemas de trabajo, políticas, cultura organizacional, etc.”.

género un principio ético y político asumido desde el corazón mismo de los agentes de desarrollo.

Sobre el género

La primera vez que España consideró el enfoque de género prioritario en las políticas de desarrollo fue con el II Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008. Desde entonces, muchas ONGD lo han incorporado como principio o iniciado procesos proequidad. La mayoría abandera el concepto de igualdad junto a los de justicia o solidaridad, movidas, por un lado, por los principios constitucionales de equidad y justicia social y, por otro, por la preocupación por dotar de mayor eficacia y efectividad a la ayuda al desarrollo (Alcalde y López, 2004). ¿Por qué, entonces, afloran tantas resistencias al iniciar procesos de género? Parece asumido un supuesto progresismo de las ONGD que invisibiliza las desigualdades de género en las mismas (Dema Moreno, 2008) y dificulta que se vean como productoras y reproductoras de un orden social patriarcal.

Si a esto le sumamos que la perspectiva de género feminista incluye un propósito *revolucionador* de la vida cotidiana, las relaciones, los roles y los estatus de mujeres y hombres (Lagarde, 1996), se aviva la reacción patriarcal.

Sobre la cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de elementos interactivos fundamentalmente generados y compartidos por los miembros de una organización para alcanzar la misión que da sentido a su existencia (Aguirre, 2004). Es decir, cada organización es una cultura, constituida por “concepciones del mundo desde las cosmogonías, las mitologías y las filosofías hasta las ideologías, los conocimientos, los lenguajes y las mentalidades” (Lagarde, 1996: 39).

Por tanto trasciende las prácticas observables o conductas manifiestas, constituyendo un sistema complejo de valores y símbolos con rituales propios de reproducción simbólica y material, al cual se remiten las interacciones entre las personas (López, 2007; Lagarde, 1996; Navarro, 2007). Abarca todas las formas en las que el poder se manifiesta y ejerce: normas informales y vías para ejercer influencia, formas aceptadas de cooperación y resolución de conflictos, humor, estereotipos, tabúes o expectativas de y sobre las personas de la organización. Incorporar el género en este ámbito supone “un desafío para la identidad personal de la gente y para sus creencias” (Lombardo y Mergaert, 2013), provocando reacciones y resistencias.

¿Es esto diferente en las ONGD? Por un lado, su cultura organizacional ha de revisarse a la luz de la percepción social que ve a las organizaciones del Tercer Sector como

cristalización de los valores de la solidaridad y el altruismo (López, 2007), cuestión que imprime un indudable sesgo en su imagen, discursos y valores. A la vez, diferentes estudios confirman la dificultad para que los procesos proequidad en tales organizaciones vayan más allá de resultados simbólicos a nivel cultural (Lee-Gosselin, Briere y Ann, 2013): ¿es el género uno de los ámbitos que más incoherencias desvela entre los discursos cristalizados de las ONGD y la capa más interna de su cultura organizacional?

Sobre las resistencias

Hablamos de oposición a propuestas de igualdad, materializadas en actitudes favorables a la preservación del *statu quo*, barreras internas y factores de influencia que frenan los efectos de una acción proequidad (Alcalde, 2006; Fernández Villanueva, 2010) más agudas conforme más arraigada esté en una organización una cultura de la masculinidad (Lombardo y Mergaert, 2013). Podríamos decir que “donde hay poder, hay resistencia a perderlo”, y dado que el poder “no es unívoco, ni se ejerce siempre de la misma manera, ni tiene continuidad; [...] es una red imbricada de relaciones estratégicas complejas” (Giraldo, 2006: 108), las resistencias a perderlo pueden ser igualmente complejas y aparecer en cualquier punto de esa red.

Sus manifestaciones han sido objeto de estudio de la teoría feminista desde hace décadas. Margrit Eichler ya en los ochenta señaló cuatro manifestaciones primarias de sexismo como *resistencias a la perspectiva de género en investigación*: el androcentrismo, la sobregeneralización y sobreespecificidad, la insensibilidad de género y el “doble rasero”.

Más recientemente, la revista *NORA*³ publicó el especial “Feminist resistance- Resistance to feminism” (2013), cuyo editorial denuncia cómo en los países nórdicos, mientras crece el papel del Estado en la lucha por la igualdad, aumentan las *resistencias al activismo feminista*, que se enfrenta a una complicada situación de cooptación y resistencia (Stoltz y Hvenegård-Lassen, 2013). Algo similar, quizás, al momento actual del género en el desarrollo: ¿afloran las resistencias al activismo en las organizaciones al tiempo que se prioriza en las políticas estatales? Otro de sus artículos estudia las *resistencias a la formación* para la transversalización del género en políticas públicas europeas, catalogándolas en individuales, institucionales, implícitas, explícitas, específicas o generales (Lombardo y Mergaert, 2013), análisis también extrapolable a las ONGD.

En un ámbito más interno, diferentes autoras se han centrado en las *resistencias hacia la construcción de la conciencia de género* (DeVault, 1996; Lagarde, 1998) evidenciando cómo son las resistencias personales las que más pueden dificultar los procesos de género. Para Fernández Villanueva (2010) son uno de los principales obstáculos para

3 *Nordic Journal of Feminist and Gender Research*.

la la igualdad, si bien el quid de la cuestión no es que existan barreras, sino que sean desconocidas y no se sepa ni se desee saber cómo operan.

En el campo de las *resistencias al género en el desarrollo* hay dos autoras clave: Sara Longwe⁴ (1997), que señala la tendencia de las políticas de género a “evaporarse” dentro de los mecanismos burocráticos de las agencias de cooperación, y Caroline Moser (2004), quien, retomando este concepto, expone las dificultades para transversalizar el género en la evaluación de proyectos, preguntándose “¿evaporación, invisibilización o resistencia?”. El concepto ha sido ampliamente utilizado por otras autoras que señalan estas resistencias como uno de los retos para la construcción de una agenda de desarrollo que sitúe el género en el centro (San Miguel, 2009).

Con todo, aún son escasos los análisis centrados en las resistencias surgidas durante la gestación e implementación de los procesos organizacionales proequidad en las ONGD (Lee-Gosselin *et al.*, 2013), si bien la mayoría de estudios menciona la necesidad de gestionarlas.

En este sentido, en nuestro país se han realizado diferentes diagnósticos de ONGD a nivel autonómico y todos apuntan la existencia de resistencias ante medidas proequidad, pero pocos se centran en ellas ni ofrecen ejemplos o sistematizaciones de las mismas. Así, el estudio sobre las ONGD catalanas constata su aparición “al oír que la perspectiva de género implica una redistribución del poder y la toma de decisiones” (Bastardes y Franco, 2006: 30), y el realizado en el País Vasco advierte de que “la incorporación del enfoque de género [...] no está exenta de conflictos y resistencias, en tanto cuestiona frontalmente las relaciones de poder” (Murguialday *et al.*, 2000: 28), pero no describen sus manifestaciones.

Igualmente, el diagnóstico andaluz señala la relación entre resistencias y dificultades para transversalizar el género y advierte de que este enfoque “durante el proceso de aplicación del discurso teórico a niveles prácticos, se va invisibilizando y diluyendo” (Aguirregomez-korta y Soler, 2005: 97), pero también sin ejemplos. Más detallado, el estudio de las ONGD asturianas sí sistematiza resistencias organizativas y de actitudes, añadiendo que muchas de las ONGD, siendo conscientes de estos problemas, aún no han habilitado fórmulas para abordarlos (Dema Moreno, 2007).

Propuesta de sistematización

A la luz de esta literatura y del análisis de experiencias en diferentes ONGD, presento una catalogación distinguiendo entre resistencias personales y organizacionales:

- 4 Con su artículo “The evaporation of gender policies in the patriarchal cooking pot”, Longwe culminaba el análisis de las resistencias al género que desde principios de los años noventa venía haciendo, plasmado en diferentes trabajos.

1. Las *resistencias personales* conjugan percepciones, creencias, personalidades y necesidades, como los hábitos, el temor al cambio o la percepción selectiva⁵. Se traducen en actitudes antifeministas sutiles, muchas veces relacionadas con la falta de reconocimiento, que “actúan como frenos internos inhibiendo desde dentro el propio avance, [...] no siempre conscientes ni reconocidas” (Fernández Villanueva, 2010: 98). Para sistematizarlas, utilizo las cuatro categorías que propone Lagarde (1998) al catalogar las resistencias a procesos de aculturación feminista⁶, pues los procesos proequidad no son sino propuestas de aculturación feminista de las organizaciones.

a. *Resistencias antiintelectuales*: suponen un “desplante de ignorancia de género que reivindica lo empírico y lo pragmático frente al estudio, el análisis, la reflexión y el pensamiento crítico” (*op. cit.*: 13). Entrañan actitudes que niegan la condición ilustrada del feminismo y el conocimiento derivado del mismo:

- ▶ Actitudes de indiferencia y/o rechazo, o actitudes defensivas: “Es que le das muchas vueltas y esto es más simple, somos todos iguales y ya está”; “No es que no me importe, es que esto ahora no es prioridad”⁷.
- ▶ Cuestionamiento de la credibilidad del mensaje o de las personas agentes de cambio: “Ella lo lleva a un extremo demasiado emocional y parece que pierde capacidad analítica”, lo que lleva a un autocuestionamiento: “Cuando lo planteo me dicen que me lo tomo muy a lo personal, y al final pienso, ¿seré yo?”, “No sabes si está pasando o te lo estás imaginando, supongo que nos ha pasado a todas, eso de ‘hasta qué punto soy yo, que se me está yendo la olla’, o qué”.
- ▶ Infravaloración de los datos: “Antes quizás, pero esto ya no es así”, o la baja opinión sobre la teoría de género.
- ▶ “Maniobras de apaciguamiento” (Bonino, 2004): hombres que quieren pseudoaliarse con las mujeres pero sin transformarse. Terminan traducéndose en actos de boicot invisible a cualquier medida de transversalización: “Yo estoy a favor de la igualdad, es solo que la discriminación positiva no me parece el camino”.

b. *Resistencias antipolíticas*: Aunque Lagarde se refiere a quienes desconfían de la política como ámbito de recreación de dominio, aquí englobaría aquellas actitudes que despolitizan el género o niegan el carácter estructural de las desigualdades:

-
- 5 Se refiere al procesamiento selectivo de la información o capacidad humana de seleccionar aquello que se acomoda a nuestra conveniencia y rechazo de lo que no es de nuestro agrado.
 - 6 Para Lagarde el feminismo es una cultura y no solo un movimiento, y por tanto podríamos hablar de procesos de aculturación feminista como “la transmisión de las concepciones, los valores, los conocimientos, las prácticas y la experiencia de las feministas en condiciones de hegemonismo patriarcal” (1998: 2).
 - 7 Todas las citas entrecomilladas utilizadas en esta sistematización son resultado del trabajo de consultoría en ONGD españolas entre 2010 y 2015: entrevistas y talleres para la realización de diagnósticos de género, planes o acciones proequidad y formaciones de género.

- ▶ Discursos de naturalización de las diferencias y conformismo con el statu quo: “El género es un tema de sentimientos”; “las mujeres no quieren ocupar los puestos de dirección porque [...] valoran más las responsabilidades familiares”.
- ▶ Negación de discriminación sistémica y de la necesidad de hablar de igualdad desde posiciones políticas (o la consideración de que se avanzará espontáneamente a través de la educación o del desarrollo económico): “Es cierto que hay más mujeres en niveles técnicos inferiores, pero [...] es cuestión de oferta-demanda”; “No hay diferencias, que el comité de dirección sean más hombres es accidental”. Incluye actitudes derivadas de cierto “espejismo de la igualdad” que invisibiliza las consecuencias de la discriminación en la vida de las mujeres: “No me parece que necesitemos aplicar medidas de discriminación positiva, este punto lo tenemos asimilado”; “no veo techo de cristal, al contrario, las coordinaciones regionales [...] son mujeres menos un hombre que está el pobre en el Congo”. Se alientan con la sobregeneralización (“aquí hay igualdad, la jefa de RR HH es una mujer y la de comunicación también”) y provocan desafección, negación a aceptar responsabilidades y locus de control externo⁸: “Aquí hay mujeres más machistas que los hombres”. Vienen acompañadas de apatía o rechazo hacia las demandas de equidad (Fernández Villanueva, 2010).
- ▶ Doble rasero: Dema Moreno comprobó que muchos varones “reprochan a las mujeres sensibilizadas con el género que están demasiado politizadas, pero no utilizan el mismo reproche para otros asuntos similares que preocupan a los hombres y [...] también tendrían un contenido político” (2007: 81): “El trabajo del enfoque de género será una distracción más a la hora de enfrentar al enemigo común, el neoliberalismo”. Otros ámbitos donde se da son la conciliación: “Si yo pido un día para llevar a la niña al médico, dicen qué morro, pero si lo piden ellos casi los premian”, o la resolución de conflictos: “Cuando una compañera expone un problema se le quita importancia, no se le da respuesta, y nunca he visto hacer lo mismo con un hombre aunque tenga el mismo cargo”.

c. *Resistencias clasistas*: para Lagarde el clasismo permea la percepción social, totalizando la condición de clase como absoluta y prioritaria y anulando el género en el análisis de las relaciones de poder, lo que en las ONGD puede resultar en la aplicación del análisis de clase y no el de género a la situación vital de las mujeres, de modo que los proyectos se centran en las mujeres de otros países en tanto son las más pobres y, al fin y al cabo, “las otras”. Aquí, “el logro patriarcal consiste en alejar a cada mujer de sí misma y de las mujeres con quienes tiene más semejanzas. Al luchar y participar por las otras, cada mujer se resiste a hacerlo para sí misma y para las próximas” (*op. cit.*: 15), lo que dificulta la unidad entre los colectivos para reforzar posiciones políticas (Fernández Villanueva, 2010). Este tipo de resistencias apenas son mencionadas en los textos consultados ni identificadas por el personal de las ONGD, o lo son de manera sesgada: “Hay hombres expatriados que consideran que las cuestiones de

⁸ Percepción de que los eventos ocurren como resultado del azar, el destino, la suerte o el poder y decisiones de otros, de modo que no tienen relación con la propia determinación.

género tienen que ver solo con la gente local, según su visión tienen eso superado y son tope guay, entonces aplican el género en su trabajo pero no a nivel personal”.

d. *Resistencias misóginas*: todas aquellas manifestaciones de falta de reconocimiento y negación de la autoridad, capacidades y derechos de las mujeres:

- 】 Actitudes de culpabilización: “Las bajas laborales de las mujeres se presupone que son por depresión o estrés, esto condiciona posibles promociones internas, porque creen que no aguantan los ritmos y la presión”, individualización de los logros conseguidos y justificación de la infrarrepresentación de mujeres por la escasez de mujeres competentes: “Los puestos de dirección general siempre han sido hombres y las limpiadoras mujeres. El motivo es que hay más limpiadoras” y otras manifestaciones de meritocracia: “Desde un punto de vista de composición del comité de dirección, la elección de las personas ha sido por capacidades, trayectorias y competencias”. Conllevan responsabilización de las mujeres consideradas individualmente (Fernández Villanueva, 2010) y la lucha por los derechos y autoridad de las mujeres se vive de acuerdo con la lógica patriarcal por la que los derechos de una mujer quitan algo a otra (Lagarde, *op. cit.*).
- 】 También podría incluirse aquí el denominado síndrome de “no se permiten equivocaciones”, tan dañino en procesos de cambio que paraliza los esfuerzos de innovación: “Las mujeres tenemos como que... demostrar más... no quiero decir ser más listas, pero [...] tienes que hacer el doble para que al final el resultado de tu trabajo sea reconocido”.
- 】 Pueden llegar incluso a ridiculizar, sabotear y perseguir las reivindicaciones más importantes de las organizaciones feministas: “¡Cuidado!, no digas bolígrafo, tienes que decir bolígrafo y bolígrafa”; “las metodologías utilizadas por feministas han sido muy radicales y no permiten el diálogo con los hombres. Esto ha provocado que las personas piensen que las mujeres que quieren abordar el tema quieren [...] enseñar cosas en contra del hombre”; “Hay algunas personas que se ríen mucho de temas de género, que pueden hacerlo con mucho arte, pero si te paras a pensarlo, buf...”.

2. *Resistencias organizacionales*: tienen que ver con con las dinámicas de trabajo consolidadas en el seno de la estructura de las organizaciones. Para su sistematización utilizo los análisis de Longwe y Moser, distinguiendo entre:

a. *Evaporación*: cuando las buenas intenciones políticas no se llevan a cabo en la práctica. Pueden darse en tres niveles (Longwe, 1997):

- 】 Político: cuando hay problemas al pasar de la elaboración a la implementación, incluyendo la negación de una política, pues automáticamente deviene en intervención en la política: “Se planteó a recursos humanos incorporar en las entrevistas preguntas para identificar la sensibilidad de las candidaturas al

género y descartar a personas claramente machistas. La respuesta fue negativa, porque si no iban a trabajar género no tenía importancia preguntarles sobre este tema”. Incluye las “tendencias de aligeramiento” de las acciones propuestas: aunque originalmente se diseñen para la eliminación de las desigualdades de género, al final la eficiencia (u otros parámetros) acaba siendo el *leitmotiv* que las justifica: “A la hora de concursar para subvenciones uno de los requisitos es tener un plan de igualdad”.

- ▮ Planificación: para Longwe, la evaporación aquí solo puede deberse a un error, corregible con protocolos o mejores planificaciones, si no se hace, es por “algo más”.
- ▮ Organización: cuando no hay adaptaciones, departamentos ni personas especializadas. Incluye la falta de voluntad política o poco involucramiento del nivel directivo: “No hay medidas concretas, hay intenciones de gente particular, pero como organización, no”, la dilación en los nombramientos y la falta de especialización o de personas expertas para la implementación: “No estamos hablando de un departamento, es una persona”; “la organización no ha proporcionado nunca formación en género, somos todos autodidactas”, malas interpretaciones o “ilegitimidad” de los programas de transversalización (el proceso no se presenta de manera clara y transparente), inadecuación de la burocracia o desconexión entre el nivel organizacional y el operacional: “Se han llevado a cabo por insistencia de personas clave”. También cuando, habiendo un departamento o responsable de género, no se conocen sus funciones o se identifica como instrumento técnico de transversalización hacia fuera pero nunca hacia dentro, evidenciando una perspectiva más tecnicista que política: “Para mí la unidad de género es la gran desconocida”, “en nuestra organización la perspectiva de género es meramente técnica”, “la casilla género del formulario del proyecto”.
- ▮ Una resistencia clave para la evaporación es la “tendencia a desvincular el tema de género de toda connotación política, revistiéndolo de un metalenguaje tecnificado”, pues conlleva “falta de especialización en el tema y de formación feminista” (San Miguel, 2009: 39), algo que Longwe llamaba la “teoría en defensa de la preservación”: utilización de lenguaje técnico no apropiado para el reconocimiento de las dimensiones política e ideológica del proceso de desarrollo⁹.

b. *Invisibilización*: según Moser, se da cuando los procedimientos de seguimiento y evaluación fallan en documentar lo que ocurre en “terreno”. Aquí se extendería a todas aquellas acciones (o inacciones) que invisibilizan la presencia, voces, necesidades o participación de las mujeres en la organización, así como las relaciones de poder en la misma. Abarcaría:

- 9 Esta resistencia obedece también a la categoría “resistencias explícitas”, que engloba los mecanismos de despolitización del género, pero aparece aquí por haber sido citada como mecanismo de evaporación por las autoras nombradas. En cualquier caso, sirva para reconocer el carácter multidimensional de las resistencias, que hace que muchas de ellas puedan insertarse en más de una categoría.

- 】 Exclusión de estilos y voces no hegemónicas, mayoría de liderazgos masculinos fuertes: “Ser mujer en los órganos de decisión política genera dificultad, salvo que adoptes patrones masculinos de ejercicio del poder”, “da la sensación de que si no asumes esa especie de atributo masculino de fuerza, energía, de prepotencia, no eres escuchada o percibida como una mujer con poder o influencia”.
- 】 Invisibilización o no valoración de trabajos reproductivos, relacionados con la transversalización de género u otros trabajos especialmente feminizados: “Hay más tareas de las que están descritas en nuestro puesto que son necesarias para el buen funcionamiento de la oficina, desde ordenar [...] hasta cuestiones para dar más apoyo a contrapartes o mejorar la convivencia en el equipo, [...] son el tipo de cosas que atrasan tu trabajo, [...] se comenta muchas veces pero nunca hay una resolución”.
- 】 Cauces informales de poder, techo de cristal o falta de participación de las mujeres en la toma de decisiones y ausencia de mecanismos para revertirlo: “Dentro del equipo directivo no todas las personas cuentan lo mismo, no solo por legitimidad, porque en principio todos tienen el mismo poder, pero hay ámbitos de comunicación informal donde el peso de los hombres es mucho mayor”; “algunas mujeres tienen resistencias a participar o autosituarse en una situación de poder, porque no existe una visión abierta del término que incluya poder de convocatoria, de mantener al grupo unido...”.

c. *Resistencia explícita*: cuando mecanismos eficaces bloquean, desactivan o desvirtúan la transversalización de género, con oposición esencialmente política y basada en relaciones de poder más que en limitaciones “tecnocráticas” de procedimiento, como: La no aprobación de medidas proequidad y la no asignación o asignación insuficiente de recursos para implementarlas, especialmente en el nivel político y puestos de toma de decisiones: “Se hizo una propuesta para establecer cuotas en la Junta Directiva, pero la Asamblea votó que no [...] porque era una imposición y no respondía a la mentalidad de la organización. Pero no hubo ninguna reflexión sobre por qué las cuotas son importantes”.

- 】 La no priorización o postergación bajo argumentos de poca importancia o alto coste: “Con la excusa de la crisis el Plan se ha ido retrasando y retrasando”, rechazo a hacer pública información específica, el control de la agenda para enmarcar el tema dentro de uno de “neutralidad de género”, o una adaptación pobre entre la cultura organizacional y el programa de transversalización: “Hay políticas para la maternidad, la hora para lactancia, el teletrabajo, pero son insuficientes. La dificultad de las medidas de conciliación es que la carga de trabajo no se reduce”.
- 】 Falta de información de medidas para la igualdad que impiden su aplicación: “Sé que existe una clausulita en el convenio que dice conciliación, pero nunca me las han explicado, no sé en qué consisten ni si las puedo aplicar”.

La consecuencia más grave de este tipo de resistencias es que, más allá de desactivar la intencionalidad política del género, pueden llegar a invisibilizar y acallar vulneraciones graves de derechos y situaciones de violencia: “En casos de abusos y violencias, en muchas ocasiones se intentan ocultar para evitar posibles escándalos públicos, para proteger la imagen y el prestigio social”; “aquí ha habido casos de acoso sexual que las mujeres no se han atrevido a denunciar y sobre los que no se ha hecho nada”.

Reflexión final

Todo lo anterior pone de manifiesto dos cuestiones esenciales: la primera, que a pesar de las declaraciones institucionales, la transversalización de género a lo interno de las ONGD está lejos de ser una realidad. Estamos ante una amplia pero aún invisible brecha entre los discursos y la praxis de estas organizaciones respecto al género: Incoherencias y resistencias que se conjugan para desactivar toda iniciativa política transformadora y que perpetúan el orden patriarcal que empobrece y limita las actuaciones de desarrollo.

La segunda, que carecemos de herramientas suficientes para identificar y, sobre todo, gestionar estas resistencias, ya sea como agentes no estatales o públicos. Generar estrategias para ello sería el paso más importante para conseguir, por fin, poner en línea de manera efectiva la agenda de género con la agenda de desarrollo, o, lo que es lo mismo, una agenda de desarrollo que coloque el género en el centro.

Es cada vez más urgente reconocer el machismo ubicuo institucionalizado y la concepción patriarcal del mundo (San Miguel, 2009), romper con la creencia de que las ONGD son estructuras inmunes a los estereotipos de género y visibilizar el androcentrismo que atraviesa la cultura de toda organización. Si no, difícilmente podremos trabajar nuestras propias incoherencias, analizar los vínculos entre las resistencias y el éxito o fracaso de las políticas de género, y mucho menos, poner en marcha estrategias eficaces de *repolitización* del género en el desarrollo.

Bibliografía

- AGUIRRE, A. (2004): *La cultura de las organizaciones*, Barcelona, Ariel.
- AGUIRREGOMEZKORTA, R. y SOLER, L. (2005): *La perspectiva de género en las ONG andaluzas*, Córdoba, Mujeres en zona de conflicto.
- ALCALDE, A. R. (2006): “Herramientas para la integración del enfoque de género en los proyectos de cooperación”, en M. Carballo de la Riva (coord.), *Género y Desarrollo. El camino hacia la equidad*, Madrid, Los libros de La Catarata, pp. 112-148.

- ALCALDE, A. y LÓPEZ, I. (2004): *Guía práctica para la integración de la Igualdad entre Mujeres y Hombres en los proyectos de la Cooperación Española*, Madrid, Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica, Ministerio de Asuntos Exteriores.
- BASTARDES, C. y FRANCO, L. (2006): *Estudio diagnóstico: La perspectiva de género en el trabajo de las ONGs catalanas*, Barcelona, Federació Catalana d'ONG per al Desenvolupament.
- BONINO, L. (2004): *Obstáculos y resistencias masculinas al comportamiento igualitario. Una mirada provisoria a lo intra e intersubjetivo*, Actas Seminario Internacional "Les hommes en changements: les résistances masculines aux changements dans une perspective d'égalité", Toulouse, Universidad Toulouse le Mirail, pp. 177-180.
- DEMA MORENO, S. (coord.) (2007): *La integración de la perspectiva de género en las ONGDs asturianas. Un largo camino por recorrer*, Agencia Asturiana de Cooperación al Desarrollo.
- (2008): "Las desigualdades de género en las ONG de desarrollo: Discurso, prácticas y procesos de cambio", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 122, pp. 120-144.
- DEVAULT, M. (1996): "Talking Back to Sociology: Distinctive Contributions of Feminist Methodology", *Annu. Rev. Sociology*, nº 22, pp. 29-50.
- EICHLER, M. (1988/1991): *Non-sexist Research Methods. A practical guide*, Londres, Routledge.
- FERNÁNDEZ VILLANUEVA, C. (2010): "La equidad de género: presente y horizonte próximo", *Quaderns de Psicologia*, 12(2), Barcelona, UAB, pp. 93-104.
- GIRALDO, R. (2006): "Poder y resistencia en Michel Foucault", *Tábula Rasa*, 4, pp. 103-122.
- LAGARDE, M. (1996): *Género y feminismo. Desarrollo humano y democracia*, Madrid, Horas y Horas.
- (1998): "Aculturación feminista", en E. Largo (ed.), *Género en el Estado. Estado del género*, Santiago de Chile, Isis Internacional.
- LEE-GOSSELIN, H.; BRIERE, S. y ANN, H. (2013): "Resistances to gender mainstreaming in organizations: toward a new approach", *Gender in Management: An International Journal*, 28(8), pp. 468-485.
- LOMBARDO, E. y MERGAERT, L. (2013): "Gender Mainstreaming and Resistance to Gender Training: A Framework for Studying Implementation", *NORA-Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 21(4), pp. 296-311.
- LONGWE, S. (1997): "The evaporation of gender policies in the patriarchal cooking pot", *Development in Practice*, 7(2), pp. 148-156.
- LÓPEZ, J. A. (2007): "La cultura de las organizaciones para el desarrollo: análisis macro y micro de un conflicto institucional", *Revista Española del Tercer Sector*, 6, pp. 15-35.
- MOSER, C.; M'CHAJU-LIWEWE, O.; MOSER, A. y NGWIRA, N. (2004): *DFID Malawi Gender Audit: Evaporated, invisibilized or resisted?*, Reino Unido, Department of International Development.

- MURGUIALDAY, C.; DEL RÍO, A.; ANITUA, E. y MAOÑO, C. (2000): *La perspectiva de género en las ONGD vascas*, Bilbao, Mugarik Gabe.
- NAVARRO, N. (2007): *Desigualdades de género en las organizaciones: procesos de cambio organizacional pro equidad*, San Salvador, PNUD.
- OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR DE BIZKAIA (2010): *Tercer Sector y la gestión de la perspectiva de género*, Bilbao.
- ONU MUJERES (2015): *Informe Resumido: La Declaración y la Plataforma de Acción de Beijing cumplen 20 años*, Nueva York.
- SAN MIGUEL, N. (2009): "Oportunidades y propuestas en la agenda del género y eficacia. Avanzando hacia 2015", en E. Molina y N. San Miguel (coords.), *Nuevas líneas de Investigación en Género y Desarrollo*, Colección Cuadernos Solidarios, 3, Barcelona, UAM, pp. 31-74.
- STOLTZ, P. y HVENEGÅRD-LASSEN, K. (2013): Editorial, "Feminist Resistance-Resistance to Feminism", *NORA*, 21(4), pp. 245-248.