GARAPENERAKO GKEetan GENEROAK DITUEN ERRESISTENTZIEN ANALISIA

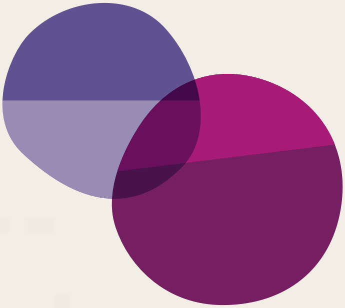
Inkoherentziak bisibilizatzea
eraldaketarako estrategia gisa

ANÁLISIS DE LAS RESISTENCIAS AL GÉNERO EN LAS ONG DE DESARROLLO

Visibilizando las incoherencias
como estrategia para la transformación

LORENA PAJARES SÁNCHEZ

EUSKO JAURLARITZA GOBIERNO VASCO
LEHENDAKARITZA PRESIDENCIA



Lan honen bibliografia-erregistroa Eusko Jaurlaritzaren Bibliotekak sarearen katalogoan aurki daiteke: www.bibliotekak.euskadi.eus/WebOpac

Argitaraldia:	1.a, 2018ko martxoa
Egilea:	Lorena Pajares Sánchez
©:	Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazioa Garapenerako Lankidetzaren Euskal Agentzia
Internet:	www.euskadi.eus
Argitaratzailea:	Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco C/ Donostia-San Sebastián, 1 – 01010 Vitoria-Gasteiz
Itzulpena:	IZO
Diseinua eta maketazioa:	Biko Komunikazioa (Durango)
Inprimaketa:	G.Z. PRINTEK S.A.L.
Lege-Gordailua:	VI 230-2018

Un registro bibliográfico de esta obra puede consultarse en el catálogo de la red Bibliotekak del Gobierno Vasco: www.bibliotekak.euskadi.eus/WebOpac

Edición:	1ª, marzo 2018
Autora:	Lorena Pajares Sánchez
©:	Administración de la Comunidad Autónoma del Euskadi Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo
Internet:	www.euskadi.eus
Editor:	Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco C/ Donostia-San Sebastián, 1 – 01010 Vitoria-Gasteiz
Traducción:	IZO
Diseño y maquetación:	Biko Komunikazioa (Durango)
Impresión:	G.Z. PRINTEK S.A.L.
Depósito Legal:	VI 230-2018

GARAPENERAKO GKEetan GENEROAK DITUEN ERRESISTENTZIEN ANALISIA

Inkoherentziak bisibilizatzea eraldaketarako estrategia gisa

ANÁLISIS DE LAS RESISTENCIAS AL GÉNERO EN LAS ONG DE DESARROLLO

Visibilizando las incoherencias como estrategia para la transformación

LORENA PAJARES SÁNCHEZ

ersilia género y desarrollo

EUSKO JAURLARITZA GOBIERNO VASCO
LEHENDAKARITZA PRESIDENCIA

Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia
Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco

Vitoria-Gasteiz, 2018

GARAPENERAKO GKEetan GENEROAK DITUEN ERRESISTENTZIEN ANALISIA

Inkoherentziak bisibilizatzea
eraldaketarako estrategia gisa

LORENA PAJARES SÁNCHEZ

AURKIBIDEA

01. Sarrera **11**

02 . Metodologiari buruzko ohar laburra **13**

03. Testuinguruan jartzen, feminismotik:
Generoa eta hirugarren sektorea **15**

04. Baina zertaz ari gara erresistentziez hitz egiten dugunean? **19**

4.1 Generoaren kontrako erresistentzien azterketan
ibilitako bidea 20

05. Generoaren kontrako erresistentziak sailkatzeko proposamena ... **25**

5.1 Pertsonen erresistentziak 26

5.2 Erakundeen erresistentziak 33

06. Funtsezko gakoak **41**

07. Eztabaidatzen hasteko azken gogoetak **45**

Bibliografia erreferentziak **106**

EGILEAREN OHARRA

Testu hau bi fasetan, 2014 eta 2016 bitartean, egindako ikerketa baten emaitza da, eta horien zati batzuk argitaratu dira. Azterketaren argitalpen osoa esku artean edukitzekotan, ezinbestekoa izan da Garapenerako Lankidetzaren Euskal Agentziaren interesa, berak txertatu baitu, bere genero-estrategia transbertsalaren lehen jarduketa-ardatz gisa, “Genero-ikuspegia instituzionalizatzeko prozesuak bultzatzea, bai euskal lankidetza-eragileengan, bai GLEAren barruan ere” [1], eta lehenesten baitu —hori egiten duen lehen lankidetza-agentzia da Espainian— generoaren kontrako erresistentziak aztertzea horrelako prozesuen baitezpadako parte gisa. Beraz, argitalpen honek lan hauen edukia jasotzen, sakontzen eta emendatzen du: batetik, “Las resistencias al género en el desarrollo: brechas entre discursos y prácticas de las ONG de desarrollo” artikulua, 2017ko urtarrilean argitaratua Garapen eta Lankidetzaren Unibertsitate Institutuaren (UCM) Revista Española de Desarrollo y Cooperación aldizkariaren 39. zenbakian, eta, bestetik, ‘Noviembre Feminista 2016’ kongresuko (UCM) “Estrategias feministas de lucha política, análisis y deconstrucción del orden social” mahaian aurkeztutako komunikazioa (laster argitaratuko baita Tejiendo Redes, Transformando Realidades liburuaren parte gisa, UCMren Ikerketa Feministen Institutuaren eskutik).

Bihotz-bihotzez eskertu nahi diot Garapenerako Lankidetzaren Euskal Agentziari alderdi ukigaitzenei heltzera ausartu izana eta, zehazki, eskerrak eman nahi dizkiet Edurne Bengoetxea Sorozabal Genero eta Garapeneko arduradunari eta Silvia de Gregorio Etxebarria Euskadiko GGKEen Koordinakundeko Ikerketa, Trebakuntza eta Generoko arduradunari, hemen aurkezten den ikerketan parte hartzea onartzeagatik bere garaian, hura zabaltzeko jasotako laguntzagatik eta biek erakunde gero eta eraldatzaileagoak lortzeko egunero egiten duten lanagatik.

1 Garapenerako Lankidetzaren 2014-2017 aldirako III. Plan Zuzentzailea. Garapenerako Lankidetzaren Euskal Agentzia, Eusko Jaurlaritza. 45. or.

“Ezin zailago da gizonei utzaraztea aurreiritziz soilik dituzten usteak, ezen ez besarkatu dituztenak konbentzigarrien eta sendoen iruditu zaizkien arrazoien kariaz. Iritzion artean sar dezakegu eskuarki pentsatu ohi dena bi sexuen diferentziari buruz eta beronen mendeko guztiari buruz. Ez dago ezer hain zaharra eta unibertsala denik”.

POULAIN DE LA BARRE, 1673

01.

SARRERA

Non ere Boterea baitago, erresistentzia dago Boterea galtzeko. Foucalten esaldiaren parafrasi horrek egitatea bat erakusten du, eta egitate horren berri badaki aldaketa-prozesu batean sartutako edozein erakundek. Azterketa honen oinarria uste sendo bat da, alegia: antolaera aldatzeko prozesu guztiak eta, zehazki, genero-prozesuak ez direla kontu tekniko hutsa, baizik eta politikoa eta kulturala: eragiten diete erakundeen bihotzari berari, erakundeak osatzen dituzten pertsonen bizi-kalitateari, beren erakundeak eta gizarteak garatzen eta hobetzen laguntzeko dituzten aukerei eta haien aurrerapenei onura ateratzeko aukerei. Prozesuok funtsezko kultura-aldaketak ekartzen dituzte, eta hauek erresistentziak eta beldurrak sor ditzakete, etorkizunari buruzko ziurgabetasuna sortzen dute eta. Batzuetan, beldur horiek edozein talderen aldaketarako erresistentzia orokorrei lotuta daude; beste batzuetan, haien funts argia da finkatutako botere-harremanak ezegonkortu ahal direla eta pribilegioak galtzeko erresistentzia dagoela. Begi-bistakoa eman dezake eta, hala ere, zenbait eremutan zailagoa da hura argitara ematea, bereziki nahitaez eraldaketari lotzen zaion egitekoa duen sektore batean: garapenerako gobernuz kanpoko erakundeetan (GGKE).

Gai hori arrakalak sortzen ari da erakundeetako pertsonen arteko harremanetan. Hala ere, orobat ditu aliantzak sortzen, loturak sendotzen, banakako eta erakundeetako nortasunei buruzko gogoetak eta ikaskuntzak ekartzen, botere-harremanen berrikuspen kritikoak eginarazten eta, batez ere, askotan erakunde-kulturaren zutoin ikusezinak diren sinesmen, jardunbide, ohitura eta arau sexistak zalantzan jarrarazten.

Ikerketa honen bidez, esperientzia horiei buruzko jakintzan sakondu nahi dugu eta generoaren kontrako erresistentziak babesten dituzten diskurtsoak eta adierazpen praktikoak argitu. Izan ere, sinetsita gaude ezen, jarraitzeko ibiltzen GGKE batzuek leku justuago eta ekitatiboago batera heltzeko hasi duten aldaketa-bidean, sakondu beharra dagoela, ez soilik aldaketa-prozesu horien garapenari eta eraginari buruzko ezagutzan, baita indargabetu nahi dituzten oztopoen ezaugarrien inguruko jakintzan ere.

Zertarako? Asmo bikoitza du —dut—,[2] teorikoa eta politikoa: Alderdi praktikoan, artekaritza-, kudeaketa- eta gainditze-estrategiak sistematizatzea, konektatzea, partekatzea eta proposatzea, erresistentziei aurre egiteari begira etorkizuneko genero-prozesuak eta ekitatearen aldeko neurrien ezarpena sustatzeko. Eta alderdi ideologiko eta politikoago batean, *militantziaren jasangarritasuna*[3] sostengatzea arlo pertsonalean eta koherentzia eta eraldaketa sozialeranzko bideak bilatzea arlo kolektiboan.

2 Lourdes Méndezek antropologia feministaren asmo bikoitz hori esplikatzen du, eta bi antropologo motaren artean bereizten: "batzuek, sexuen arteko harremanak desnaturalizatuz eta problematiko bihurtuz, beren analisia gauzatzen dute tresnak eta horien eraldaketarako bideak proposatzeko helburu politikoarekin; bestetzuk, nahiz eta ez dituzten ukatzen sexuen arteko harremanei datxezkien gatazkak, ez datoz bat helburu horrekin" (2008, 103. or.).

3 Ez dugu militantzia aipatzen "indibidualismo heroikoarekin" lotutako zentzu zabalenean. Hemen, *militantziaren jasangarritasuna* honekin lotzen da: "maite duzun lana egiteko gai izatea baina, aldi berean, pertsona oso eta zoriontsua izaten jarraitzea zure bizitzako alderdi guztietan. Salbu sentitzea, konektatuta sentitzea. Onartzen, errespetatzen eta balioesten zaituztela sentitzea, zaren pertsonagatik eta egiten duzunagatik hein berean. Edozein adin duzula eta edozein arlotan diharduzula ere. Orekan bizitzea. Benetakotasunean. Zeure balioekin bat etorriz" (Barry eta Djordjevic, 2007:3-4).

02. METODOLOGIARI BURUZKO OHAR LABURRA

Urteak emanik aholkularitza-lanetan, eta parte harturik “berdintasunik gabe ez dago garapenik” kontsignarekin lotutako hainbat trebakuntzatan, proiektutan eta genero-prozesutan, haiek guztiek elkarrekin zuten zerbait geratu zen agerian: erresistentziak. Gutxi-asko sotilak edo esplizituak izaki, bazihoazen azaleratuz, laguntza tekniko berri bakoitzarekin azaleratuz, baina une hartan ez ziren ikergai. Zenbait urteren buruan, ziur jakinik bazegoela kontakizunen eta esperientzien multzo bat non partekatzen zen eredu argi baina ikusezin bat, abian jarri zen ikerketa hau. Hasteko, multzo hori berrikusi genuen, erresistentziak prozesu induktibo batean identifikatu, sistematizatu eta katalogatzeko, eta, gainera, horri buruzko agiriak analizatu genituen. Bigarren fasean, elkarrizketatu eta elekatu genituen GGKEetako genero-arduradun eta militante feminista batzuk

zeinek ekitatearen aldeko aldaketa-prozesuak egin baitituzte edota genero-estrategia edo berdintasun-plan bat baitute (edo prestatzen ari baitira); horri esker, sistematizazio-proposamena osatu eta balioetsi genuen, gaian sakondu eta, batez ere, ezagutu eta baliarazi genituen holako prozesuetan "aurreskua hartzen" dutenen bizipen pertsonalak.

Gaur egun, ikerketa-prozesuak zabalik dirau. Edukia, edozein prozesu bizirena bezala, findu, osatu, zehaztu egiten da erakunde desberdinetako feministekin izandako elkarrizketa, laguntza tekniko eta topaketa berriez. Eta hurrengo urratsetarako gordea dugun desioa partaidetza-espazio bat sortzea da, non, guztion artean, hasi ahalko baitugu gatazkak konpontzeko eta erresistentziak kudeatzeko estrategiak partekatzen eta eraikitzen, horien bidez geure burua tresna pertsonalez eta kolektiboez hornitzeko, eraldaketaren bidea lautzen laguntzeari begira.

03. TESTUINGURUA FEMINISMOZ: GENEROA ETA HIRUGARREN SEKTOREA

GGKEetan dauden generoaren kontrako erresistentzia-motak analizatzen hasi aurretik, garrantzitsua da testuinguruaren funtsezko elementu pare bat nabarmentzea:

Lehenengo elementua da genero-gaietan Espainiako GGKEek egin duten ibilbidea, bai beren proiektuetan, bai beren barne-eremuan; ibilbidea duela gutxi hasi zen, baina nahikoa izan da erakundeak "generoaz mintzatzeko" behar den hizkuntza teknikoaz hornitzeko. Zenbait erakundek 80ko eta 90eko hamarkadetan ekin zioten ibilbideari, MED ikuspegitik GED ikuspegira[4] pasatzeko helburuan oina-

4 "Emakumeak garapenean" eta "generoa garapenean" izeneko ikuspegien gaztelaniazko siglak. Informazio gehiago nahi izanez gero, Emakunde-Emakumearen Euskal Erakundearen aurkezpen hau kontsulta daiteke: https://prezi.com/kxtgosotjqld/enfoque-med-enfoque-ged/ (17-12-20).

rritutako diskurtsoarekin eta funts teoriko feminista batekin; hala ere, kasu askotan horrek generoa "teknifikatzea" ekarri zuen, zeren gehiegi ardazten baitzen lantzeko tresna eta tekniketan eta ahazten baitzuen analisi kritiko eta politikoa. Agertoki horretan, 2005-2008ko Espainiako Lankidetzako II. Plan Zuzentzaileak lehenengo aldiz txertatu zuen genero-ikuspegia garapen-politiketan lehentasun gisa; horrek GGKE asko animatu zituen generoa printzipio zuzentzailetzat hartzera eta beren jarduketetan sartzera. Halaber, Natalia Navarrok (2004) "ekitatearen aldeko organizazio-aldaketako prozesuak" deritzenak abiarazi zituzten edota berdintasun-planak inplementatu zituzten.

Genero-agendan aurreratu ahala, zenbait ahotsek ohartarazi zuten generoa gehiegi teknifikatzen ari zela eta garapenean *birpolitizatu* beharra zegoela, hots, erakundeen bihotzean ere politiko bihurtzea, haien jarduketetan erreal izan zedin: hala, jokalekuan sartzen dira GGKEetan aldaketa politiko eta kulturalak sustatzeko prozesuak eta, beraz, hor hasten dira erresistentziak azaleratzen. Eta, halaber, badirudi une horretan banandu zirela diskurtsoa eta praxia, eta arrail ikusezina baina ondorio ukigarriak dituena sortu zen erakundeetan, haien lanean eta haien eraldatzeko gaitasunean. Arrail horren norainokoa eta ibilbide horrek diskurtsoen eraikuntzan izan duen eragina ulertzea funtsezkoa da erresistentziak identifikatzeko zailtasun erantsia ulertzeko.

Bigarren elementuak gizarteak hirugarren sektoreaz duen pertzepzioarekin du zerikusia, sektore hori berdintasunari, justiziari eta elkartasunari lotzen baitzaie. José A. Lópezen arabera (2007), gizarteak "ekintza altruista edo solidario antolatuaren paradigmatzat" jotzen ditu erakunde horiek. Horrek haien irudiari, diskurtsoari eta balioari buruz sortzen duen ustekizuna barneratu egiten dute erakundeok osatzen dituzten pertsonek. Beraz, galde genezake: ezin al dira erakunde horiek berdintasunik ezaren berregile izan?

Sandra Dema Morenoren ustez (2008), GGKEen ustezko progresismoa onartzen da, eta horrek inbisibilizatzen ditu erakundeotako berdintasun ezak; hortaz, zaila da ikustea gizarte-ordena patriarkala ekoizten eta erreproduzitzen dutela. Hala ere, ez dugu ahaztu behar erreferentziako kultura-maila osatzen duten eta, beraz, erakundearen bizitza eta kultura bermatzen dituzten gizarte-arauen barruan daudela (Rao eta Kelleher, 2002). Elkarrizketatutako pertsonetako batek azaldu zuenez, *"uste dugu GKE izateagatik ez dauzkagula arazo jakin batzuk, baina badaude, gizartearen isla baikara, eta ez gara jabetzen horretaz, ez garela hobeak; interesatzen zaigulako izango da"*. Pertzepzio hori indartu egiten da gizarteak oro har bizi duen "berdintasun-ameskeriarekin": *"aurreiritzi indartsuena da pentsatzea berdintasun eza kanpoan gertatzen den zerbait dela eta erakundean gaindituta dagoela"*.

Deskribatutako funtsezko elementu bien (generoko ibilbidea eta GGKEen pertzepzio soziala/autopertzepzioa) lotura-puntuan sartzen da jokoan erresistentziei buruzko azterketaren berezitasuna eta aldaketa-prozesuek mota horretako erakundeetan duten zeregina: Garapeneko berdintasunari buruzko diskurtsoak gauzatuak eta ondo eginak dira, eta, gainera, zenbait azterketak baieztatzen dute zaila dela ekitatearen aldeko GKEen ekimenak kulturalki sinbolikoak diren emaitzez harago joatea (Lee-Gosselin, Briere eta Ann, 2013). Hortaz, pentsa daiteke generoa dela diskurtsoen eta praxiaren artean, erakunde-kulturaren kanpoeneko eta barneneko geruzen artean, inkoherentzia gehien agerrarazten dituzten eremuetako bat (Pajares, 2017). Beste elkarrizketatu batek hau baieztatu zuen: *"erakundea diskurtsoaren boterearen biktima da; hau da, emakumeen eskubideen alde gaude, jakina, (...) baina diskurtsoa hain indartsua da non jendea ez baita jabetzen erakundearen barruan dagoen berdintasunik ezaz."*

Horren guztiaren ondorioz, generoko erakunde-kulturaren analisia bereziki labaina da eta zaila egiten da erresistentziak identifikatzea;

izan ere, *"maila sotilago batean daude, diskurtso landu batekin... horrelako gogoetetarako ia errazagoa da ezer ez duten erakundeetan egotea"*. Beste parte-hartzaile batek zera azaldu zuen: *"eguneroko gauzei begiratzen badiegu, argi eta garbi ikusten da botere-harremanak nola errepikatzen diren (...), baina, mahai gainean jartzen baduzu, jendeak ukatu egingo du, ez datorrelako bat GKEok geure buruaz dugun pertzepzioarekin eta irudiarekin. Horri dagokionez, erakunde-kultura pixka bat eskizofrenikoa da"*. Horregatik, erakundeen barruko ekitatearen aldeko prozesuek funtsezko zeregina dute hori argitara emateko eta alderdi pertsonal eta subjektiboaren berrikuspen kritikoa egiteko, asmo politiko feminista batekin. Hala ere, oztopo "txiki" bat dago: alderdi horrek eragiten ditu erresistentzia gehien (Navarro 2003 eta 2007, Bastardes eta Franco, 2006, Murguialday *et al*., 2009, Lee-Gosselin *et al*., 2013); izan ere, Lagardek azaltzen duen moduan, "gizartea, arauak, sinesmenak aldatzeak (...) ezinegona sortu ahal die pertsona eta erakunde kontserbadore eta zorrotzenei, ordena patriarkala gehien onartu eta adostu dutenei" (1996:20): *"une larrienetako bat diagnostikoa egiten hasi ginenean izan zen, Pandoraren kutxa zabaldu zelako, (...) hor hasi ginen ikusten nork hartzen dituen erabakiak eta nola, profilak, ahalduntze-mailak... (...) horregatik izan zen zaila, asaldatu egiten duelako"*.

04. BAINA ZERTAZ ARI GARA ERRESISTENTZIEZ HITZ EGITEN DUGUNEAN?

Hizpide dugun kontzeptua ez da eskuarki aplikatzen zaiena azpiratze-sistemen kontrako asaldura edo erresistentzia politikoko mekanismoei, baizik eta generoaren antolamendu soziala hobetzeko eta eraldatzeko proposamenen aurkako jarrera, zeren eta, nahiz eta justizia- eta berdintasun-kuota handiagoak ekarri, pribilegioen galera ere eragiten baitute. Aldaketa saihesteko estrategia gisa, zerbait onartzeari edo betetzeari uko egitea dakar, eta *statu quo*a gordetzearen aldeko jarrera erakusten duen fenomenoa da, baita aldaketarako oztopo komun eta kaltegarriena ere (Mergaert eta Lombardo, 2012, García Martínez, 2002). Natalia Navarroren arabera, “aldaketa-mota orok erresistentzia pertsonalak eta kolektiboak dakartza berekin, zeinak lotzen baitzaizkie baliabideen eta erantzukizunen birbanaketari eta lehentasunen berresleipenari ” (2007:25).

Barne-langetan eta eragin-faktoreetan gauzatzen dira, zeinek galgatzen baitituzte genero-berdintasunaren aurrerapenaren aldeko ekintza baten efektuak (Fernández Villanueva, 2010), eta haien presentzia hainbat nabariagoa izango da zenbat eta erakunde batean sustraituagoak egon botere-harreman patriarkalak edo maskulinotasunaren kultura (Lombardo eta Mergaert, 2013). Horrela, baldin ulertzen badugu Foucaultek botereaz azaldu zuena —“ez da unibokoa, ez da beti berdina, ez da beti modu berean erabiltzen, ez du jarraitutasunik, boterea harreman estrategiko konplexuen sare teilakatua da” (Giraldo, 2006:108)—, ulertuko dugu boterea galtzeko erresistentziak hori bezain konplexuak izan daitezkeela eta sare horretako edozein gako edo haritan ager daitezkeela; beraz, osorik jarri behar da zalantzan. Boterearen konfigurazio politikoaren eremuan barneratzean, erresistentzia-kategoriak ahalbidea emango du erakundeen harreman-sareko hari patriarkalen mekanismo sotilak kartografiatzeko eta hura eraldatzeko estrategiak proposatzeko. Bada, erresistentzien gaia analisien erdigunean ipinitakoan, azterketa enpirikoek prozesua gertatzen deneko erakunde-testuingurua araka dezakete eta erresistentziok kudeatzeko eta deuseztatzeko bideak argi ditzakete (Lombardo eta Mergaert, 2013).

4.1. Generoaren erresistentzien azterketan ibilitako bidea

Genero-azterketen gaia bere osoan hartuta, generoaren kontrako erresistentziei buruzko bibliografia espezifikoak azterketa-tradizio zabalagoa du mundu anglosaxoian eta Europako gainerako tokietan Espainian baino. Horrela, Margrit Eichler Torontoko Unibertsitateko irakasle emerituak, jadanik 80ko hamarkadan eta genero-ikuspegia ikerkuntzan txertatzeari buruzko azterketa batean[5], lau sexismo-adierazpen nagusi seinalatu zituen, zeinek generoaren

5 *Non-sexist Research Methods. A practical guide.* 1987. Routledge

kontrako erresistentzia gisa funtzionatzen baitute: androzentrismoa (eta, haren muturreko forma gisa, ginopia eta misoginia), gehiegizko orokortzea eta gehiegizko espezifikotasuna, genero-sentiberatasunik eza (generoa aldagai gisa alde batera uztea) eta neurri biko erregela.

Orduz geroztik gaur egun arte, generoaren kontrako erresistentziei buruzko azterketek garrantzia hartzen jarraitu dute, eta, hain zuzen, 2013an *NORA* (Nordic Journal of Feminist and Gender Research) ikerketa feministei buruzko aldizkariak horren inguruko zenbaki berezi bat argitaratu zuen, “Feminist resistance – Resistance to feminism” izenburukoa. Azterketa-eremuak aldatu egiten dira, eta horietako ikusgaienetarik bat trebakuntzaren kontrako erresistentziei dagokiena da, Lombardo eta Mergaertek (2013) azaldu zutenez, eta hori da generoa politika publikoetan transbertsalizatzeko erronka nagusietako bat. 2015ean, NBE Emakumeak erakundeak[6] horrelako erresistentzien inguruko solasaldi birtual bat antolatu zuen, honako helburu honekin: “gogoeta egitea genero-berdintasunerako trebakuntzaren kontrako erresistentziak dituen ezaugarriez eta arrazoiez, baita erresistentziak gainditzeko eta aldaketa eraldatzaile baterako baliatzeko estrategiez ere” [7].

Beste egile batzuek, hala nola Marjorie DeVaultek edo Marcela Lagardek, barneneko eremu batean arreta jarrita, hau nabarmendu dute: “emakumeen arteko loturen eraikuntzak salatzen ditu genero-kontzientzia eraikitzeko erresistentzia eta ahultasun konplexuak” (DeVault, 1996). Gainera, agerian jarri dute erresistentzia pertsonalek gehien zaildu ditzaketela aldaketa-prozesuak, nahiz eta Fernández Villanuevaren ustez (2010) arazoaren gakoa ez den erresistentzia horiek egotea, baizik eta ezezagunak izatea eta jendeak nola funtzionatzen duten ez jakitea eta jakin nahi ez izatea.

6 Nazio Batuetako Genero Berdintasunerako eta Emakumearen Ahalduntzerako Agentzia.

7 *Webinar* edo solasaldi osoa hemen eskuragarri: https://youtu.be/TIK7X69Yveg (20/12/17).

Garapenerako lankidetzan azaltzen diren generoaren kontrako erresistentzien esparruan, funtsezko bi egile daude. Sara Longwe da bat. "The evaporation of gender policies in the patriarchal cooking pot" artikuluan (1997), zalantzan jarri zuen genero-politikek eta -ekintzek lankidetza-agentzien mekanismo burokratikoen barruan "lurruntzeko" duten joera. Zehazki, "politikaren lurrunketa" deitu zion prozesu honi: "programa politikaren adierazpenetik haren inplementaziora mugitzen den neurrian, [genero-helburuak] pixkanaka gutxiagotzea". Hori hala gertatzen da batera existitzen direlako "ageriko burokrazia" eta "patriarkatu estali" bat zeinak ahalbidetzen baitu bere interesak arriskuan jartzen dituzten politikak eta zuzentarauak iraultzea. Longwek ondorioztatu zuenez, "ezin dugu jardun burokrazia politikoki neutrala balitz bezala, (...) (izan ere,) funtsezko zeregin bat bete dezake patriarkatua gizartean mantendu eta erreproduzitzeko" (*op. cit.*, 156. or.).

Bigarren egilea Caroline Moser da, zeinak, garapen-proiektuen genero-ebaluazio baten testuinguruaz baliatuta, kritika bat egiten baitzuen horietan generoa transbertsalizatzeko zailtasunen inguruan, galdera honen bidez: "Lurrunketa, inbisibilizazioa edo erresistentzia?" (Moser *et al.*, 2004). Halaber, kontzeptu horietan oinarrituta katalogatu zituen ebaluazioan aurkitutako zenbait jardunbide.

Espainian, zenbait egilek zabal erabili dute lurrunketa-kontzeptua. Esate baterako, Nava San Miguelek erresistentzia-mekanismotzat jotzen du lurrunketa, eta, haren aburuz, generoa erdigunean kokatzen duen garapen-agenda bat eraikitzeko erronketako bat da, generoa konnotazio politiko orotik bereizteko joerarekin batera. Analisi ugari bat datoz kritika horrekin (San Miguel 2009; Longwe, 1997; Navarro, 2003 eta 2004; Bastardes eta Franco, 2006).

Dena den, oraindik eskasak dira GGKEetako erakunde barruko genero-prozesuen eremuan, sortzean, garatzean eta abian jartzean sortu-

tako erresistentzien analisiak (Lee-Gosselin, *et al.*, 2013), nahiz eta azterketa gehienek aipatzen duten haiek kudeatzeko beharra (Rao eta Kelleher, 2002; Bastardes eta Franco, 2006; Dema Moreno, 2008; Murguialday *et al.*, 2000; Navarro, 2003 eta 2007). Espainian, GGKEen zenbait genero-diagnostiko egin dira autonomia-erkidegoetan, eta denek aipatzen dute badirela erresistentziak ekitatearen aldeko neurrien kontra, baina gutxik jartzen dute arreta horietan eta gutxik ematen dituzte horien adibideak edo sistematizazioak.

Horrela, GGKE katalanei buruzko azterketak egiaztatzen du erresistentziak agertzen direla "entzute delarik genero-ikuspegiak boterearen eta erabakiak hartzeko aukeraren birbanaketa dakarrela" (Bastardes eta Franco, 2006), eta Euskadin egindakoak (non ekitatearen aldeko prozesuek finantzaketa publikoa jasotzen baitute 2008. urtetik[8]) hau ohartarazten du: "genero-ikuspegia dinamika instituzionalean txertatzeak gatazkak eta erresistentziak dakartza, zeren botere-harremanak aurrez aurre jartzen baititu zalantzan" (Murguialday *et al.*, 2000). Hala ere, ez du adibiderik garatzen edo gehitzen. Hori bai, Euskadin genero-prozesuak diagnostikatzeko eta ebaluatzeko prozesuarekin jarraitu zen, eta GGKEen Koordinakundeak barne-prozesu bat sustatu zuen erresistentzien inguruan hausnartzeko; oraindik abian dago eta oraingoz badirudi estatuan horri dagokionez egon den esperientzia bakarra dela.

Bestalde, Andaluziako diagnostikoak nabarmentzen du erresistentziek transbertsalizatzeko zailtasunak dakartzatela eta ohartarazten du ezen genero-ikuspegia inbisibilizatuz eta urtuz doala diskurtso teorikoa praktikan instituzionalizatzeko eta aplikatzeko prozesuan, (Aguirregomezkorta eta Soler, 2005). Ez dago adibiderik, baina funtsezko oztopo bi azaltzen dituzte: genero-estrategiari buruzko ezagutza

8 Urteroko laguntzak, legez ezarriak 197/2008 Dekretuaren bidez, zeinaz laguntzak arautzen baitira, Euskadin garapen-lankidetzan diharduten erakundeek beren antolaera aldatzeko prozesuak gauzatu ditzaten genero-berdintasunaren alde, finantzatuz genero-diagnostiko parte-hartzaileak eta ekitatearen aldeko ekintza-plan estrategikoak.

eta ulermen urria eta inplementatzeko erakundeek duten laguntza eskasa. Asturiasko GGKEen azterketak sistematizatu egiten ditu antolamendu- eta jarrera-erresistentziak, eta erresistentzia maskulinoak berariaz nabarmentzen ditu genero-ikuspegia txertatzeko zailtasun gisa (Dema Moreno, 2009), baina proiektuen onuradunez ari da eta ez ditu erakundeko langileak aipatzen. Gaineratzen du GGKE asko arazo horien jakitun direla baina ez dutela horiei heltzeko formularik prestatu.

Beraz, ikusten dugu oraindik jauzi kualitatiboa egin behar dela erresistentziak analizatu eta sistematizatzeko orduan genero-transbertsalizazioko diagnostiko eta prozesuetan. Halaber, generoaren, boterearen eta erresistentzien arteko harremanari buruzko teoria analitiko bat egin behar da; izan ere, Lombardo eta Mergaertek baieztatzen duten moduan:

> “erresistentziaren analisiak (…) ezagutarazi ahal du zehatz-mehatz zeri jartzen dioten erresistentzia jendeak eta erakundeek, dela genero-arauak aldatzeko mezua, sustatutako aldaketaren eragileak, genero-berdintasuna helburu gisa, edo generoko gaikuntza-ikastaroa (edo prozesua) bera (2013, 307. or.)”.

05. GENEROAREN ERRESISTENTZIAK SAILKATZEKO PROPOSAMENA

Lehenengo eta behin, argitu behar da ezen, hala nola bizitza ezin den esperientzia eta kategoria estankotan banatu, erresistentziek, aldaketako bizi-prozesuetan daudenez gero, badituztela ertz, bide eta itxura asko. Horren harira, sailkapenak ez dakar kategoria bakanduetan zatitzea, baizik eta haien adierazpenak bisibilizatzeko ariketa funtzionala egitea, nahiz eta elkarri lotuta dauden eta, batzuetan, erresistentzia bat izan daitekeen mota bat baino gehiagokoa aldi berean. Hori onartuta, bidezkoa dirudi lehen sailkapena egiteko Robbinsek proposatutako zatiketa[9] erabiltzea, zenbait egilek baliatu baitute eta pertsonei eta erakundeei dagozkienak bereizten baititu.

9 Stephen Robbins (*Comportamiento Organizacional*, 1998), aipamena: García Martínez, 2002.

5.1. Pertsonen erresistentziak

Mota honetako erresistentziek uztartzen dituzte oinarrizko giza ezaugarriak (hala nola pertzepzioak, sinesmenak eta nortasunak) eta beharrizanak (hala nola ezezagunaren beldurra edo pertzepzio selektiboa)[10]. Hemen honela zertzen dira: “jarrera antifeministak, oso sotilak, barne-galga gisa dihardutenak, aurrerapena bera barrutik galaraziz. Berdintasunezkoak ez diren genero-irudikapenak eta etorkizun-itxaropenak dira (...) eta beti ez dira kontzienteak eta aitortuak” (Fernández Villanueva, 2010:98). Mota horretako erresistentziak, aldi berean, zenbait adierazpen eduki ahal dituztenez, proposatzen dut Lagardek akulturazio feministako prozesuez hitz egitean emandako lau kategoriak erabiltzea sistematizatzeko esparru gisa[11]:

A. Erresistentzia (anti)intelektualak

Adierazpen hauek dira: “genero-ezjakintasuneko erantzun petralak, zeinek enpirismoa eta pragmatismoa errebindikatzen baitituzte azterketaren, analisiaren, gogoetaren eta pentsamendu kritikoaren aurka” (Lagarde, 2000:13). Badakarte jarrera bat ukatzen dituena feminismoaren izaera ilustratua eta, beraz, hartatiko jakintza. Honela ager daitezke:

- Garrantzia kentzen delarik, generoa zer den ez jakitearen ondoriozko jarrera axolagabeen eta/edo arbuiatzaileen bidez, edo defentsazko jarreren bidez: *“Buruan buelta gehiegi ematen dituzu, denok berdinak gara eta kito. Nik berdin tratatzen ditut denak”; “Kontua ez da niri inporta ez zaidanik, baina oraintxe bertan ez da nire lehentasuna”; “Ez dugu berariazko neurririk behar guk ez*

10 Informazioaren prozesamendu selektiboaz ari da: gizakiok komeni zaiguna hautatzeko eta gustuko ez duguna arbuiatzeko dugun gaitasuna (Robbins, 1998). Hemen aipatuta: García Martínez, 2002.

11 Lagarderen aburuz, feminismoa *kultura bat da* eta ez bakarrik mugimendu bat; beraz, akulturazio feministako prozesuez hitz egin genezake, honako hau aipatuz: “feministen ikusmoldeen, balioen, ezagutzen, praktiken eta esperientzien transmisioa hegemonismo patriarkaleko egoeran” (2000:2).

dugulako bereizkeria egiten, gauza bera egiten dugu gizonentzat eta emakumeentzat"[12].

- Aldaketa-mezuaren sinesgarritasuna zalantzan jartzen delarik; hori, elkarrizketatu baten hitzetan, *"etengabea ere izan daiteke, beti gudu berri bat hasteko erabakia hartu beharko bazenu bezala"*, *"[ohikoa da] zalantzan jartzea, esaterako, diskurtso bat subjektibotzat jotzea, (...) ikuspegi androzentrikoa ere subjektibotasun baten emaitza ez balitz bezala"*, edo aldaketa-eragile baten hitzetan ere (*"hark mutur lar emozional batera eraman du eta agian ematen du gaitasun analitikoa galtzen duela"*). Horrek, azkenean, nork bere burua zalantzan jartzea eragiten du: *"planteatu izan dudanean, esan didate oso modu pertsonalean hartzen dudala, eta azkenean pentsatzen dut: neu izango naiz?"; "ez dakizu ea gertatzen ari den edo imajinatzen ari zaren: 'noraino naiz ni, ganbara pitzatzen ari zait eta' ala zer"*.

- Datuak gutxiesten direlarik (*"hemen batez ere entzuten dugu hori hemen ez dela gertatzen edo oso gauza esajeratuak direla"*; *"lehen agian, baina hori jadanik ez da horrela"*) edo genero-teoriari buruzko iritzi txarra azaltzen delarik, jakintzatzat onartu gabe. Horiek bat egiten dute berdintasun ezak eta aldaketa-beharra ukatzeko: *"jendeak horretaz hitz egiten duenean, maila berean ipintzen ditu iritzia eta jakintza, beste gaietan ez bezala. Eta erabakiak hartzen dituenak gaiari buruzko iritziak dituenez eta hierarkia denez, haren iritzia nahikoa da"*.

- Luis Boninok (2004) "baretze-maniobrak" deritzen eta hemen "belusezko boikot" gisa sailkatu ditugunen bidez: emakumeen ustezko aliatu izan nahi duten gizonak, baina beren burua eraldatu gabe; holakoak, azkenean, boikot ikusezineko egintza bihurtzen dira,

12 Aipu-marken arteko esaldi guztiak GGKEetako pertsonen (bai boluntarioen bai langile kontratatuen) hitzez-hitzezko adierazpenei dagozkie. 2010 eta 2015 bitartean egindako trebakuntza edo elkarrizketetan, eztabaida-taldeetan eta parte hartzeko lantegietan gertatu ziren, edota ikerketa honen bigarren fasean, 2016an, berariaz egindako elkarrizketetan.

edozein transbertsalizazio-neurriren aurrean ikusezin: *"ni berdintasunaren alde nago, baina bereizkeria positiboa ez zait bide egokia iruditzen"*. *"Alde emozionala erabiltzen ari da. Jendea gai honekin ahitu, frustratu eta sutan jartzen da, (orduan) norbaitek erreakzionatu egiten du eta zerbait esaten du edo zerbait sartzen uzten dizu, baina denboraren poderioz dena bere bidera itzultzen da. (...) Arrazoia ematen dizute, baina gero, berehala, esaten dizute orain beste horretan dagoela zentratu beharra"*.

B. Erresistentzia (anti)politikoak:

Lagardek hizpide hartzen ditu politikaz fio ez direnak azpiraketa birsortzeko eremu delako, baina hemen kategoria hori darabilgu barnebiltzeko hainbat jarrera zeinek generoa *despolitizatzen* baitute edo ukatzen baitute berdintasun ezak egiturazkoak direla. Hona hemen adibide batzuk:

- Diskurtso esentzialistak eta genero-diferentziak naturalizatzekoak (*"emakumeek ez dituzte zuzendaritza-postuak bete nahi erantzukizun gehiago dakartzatelako eta gehiago balioesten dituztelako familia-erantzukizunak"; "emakumeek gizarte-bazterketako gaiekiko sentsibilitate handiagoa dute"; "generoa sentimendu kontua da"*) eta *statu quo*a onartzeko edo horrekin etsitzeko jarrerak: *"ohikoa da pentsatzea igualitarioak garenez ezer gutxi dagoela egiteke"*.

- Ukatzea bereizkeria sistemikoa eta berdintasuna posizio politikoetatik bilatzen jarraitzeko beharra (*"Egia da beheragoko maila teknikoetan emakume kontratatu gehiago daudela, baina nik ez dut uste emakumeak nahiago ditugulako denik, eskaintza-eskarien kontua da"; "Ez dago genero-diferentziarik, zuzendaritza-batzordean gizon gehiago egotea kasualitatea da"*). Zailagoa da ukapen hori esplizituki aurkitzea (politikoki okerra litzateke eta horri eustea) hitz egiten dugunean erakundeak lan egiten duen proiektuez

edo herrialdeez; horregatik bahetu ohi da zenbait iritzi baliatuta, hala nola kontsideratzea espontaneoki egingo dela aurrera, dela hezkuntzaren edo ekonomia-garapenaren ondorioz, edo dela, gehienez ere, emakumeentzako proiektuak eginez: *"Onartzen da genero-sentsibilitatea edukitzea emakumeentzako proiektuak egitea dela, baina gogoeta-falta ikusten dugu berdintasunik ezaren aurkako borrokak benetan ekartzen duenari buruz"*. Erresistentzia horiekin batera, ekitate-eskariekiko axolagabekeria edo arbuioa agertu ohi dira (Fernández Villanueva, 2010).

- Horri lotuta leudeke "berdintasunaren ameskeriatik" datozen jarrerak, bereizkeriak emakumeen bizitzan dituen ondorioak inbisibilizatzen baitituzte eta gogo-hoztasuna agertzea eta erantzukizunak onartzeari uko egitea baitakarte: *"ez dut uste diskriminazio positiboko neurriak aplikatu behar ditugunik zeren eta nire ustez puntu hori baitaukagu onartuta"; "ez dut kristalezko sabairik ikusten, (...) alderantziz"*. Gehiegizko orokortzeaz adoretzen dira (*"Hemen badago berdintasuna, begira: giza baliabideetako burua emakumea da, eta komunikazioko zuzendaria ere bai"; "ez dut ikusten (...) gizonei emakumeei baino promozio handiagoak egiten zaizkienik, alderantziz, eskualdeko koordinatzaileak (...) emakumeak dira, gizon bat izan ezik, eta gizajoa Kongon dago")* eta barne hartzen dituzte kanpo-kontroleko *locusak*[13] eta emakumeei leporatzen diete erantzukizuna: *"Hemen gizon baino emakume matxista gehiago daude"*.

- Neurri biko erregela, despolitizatzeko mekanismo gisa: Dema Morenok egiaztatu zuen gizon askok erantzuki hau egiten dietela generoarekin sentsibilizatuta dauden emakumeei: "politizatuegiak daudela, baina ez dute erantzuki bera erabiltzen gizonak kezkatzen dituzten beste gai batzuetarako, (...) horiek ere eduki politikoa izan

13 Pertzepzioa da gertaerak jazotzen direla zoriaren, patuaren, zortearen edo besteen boterearen eta erabakien ondorioz. Ildo horretakoa da gertaerek norbere erabakitasunarekin zerikusirik ez duten pertzepzioa.

arren" (2007:81). Horrek agerian uzten du generoa gai tekniko baztergarritzat jotzen dutela: *"genero-ikuspegiaren lana beste desbideratze bat izango da etsai komunari, neoliberalismoari, aurre egitean"*. Seinalatu da beste eremu batzuek ere joera berezia dutela neurri biko erregelaren mende egotera, hala nola kontziliazioa (*"gizon batek kontziliazio-neurriak erabiltzen baditu aita mundiala da, eta gainera ze bapoak garen aitentzako kontziliazio-neurriak baititugu hemen, baina emakume batek egiten badu, pentsatzen den lehen gauza da ea konpromisoa gutxituko duen…"*) eta gatazken konponketa: *"emakume lankide batek arazo bat azaltzen duenean garrantzia kentzen zaio, ez zaio erantzunik ematen, (…) inoiz ez dut ikusi gizon batekin gauza bera egiten, nahiz eta adin eta kargu berekoa izan"*.

C. Erresistentzia klasistak

Lagarderen aburuz, klasismoak, pertzepzio soziala barrentzen duelarik, absolutu eta lehentasunezko esten du klase-kondizioa, eta generoa deuseztatzen du botere-harremanen analisian. Horrek berekin hartzen ditu "kausaren hautatuak nortzuk diren erabakitzeko sektarismo ideologiko eta politikoak"; ondorioz, GGKEetan gerta daiteke emakumeen genero-analisiaren ordez klase-analisia aplikatzea bizi-egoerari, halako moldez non beste herrialde batzuetako emakumeengan zentratzen baita begirada, zeren eurak baitira pobreenak eta, azken batean, "besteak". Hemen, "erdiespen patriarkala da emakume bakoitza urruntzea bere buruarengandik eta hurbilen edo antzekoen dituen emakumeengandik. Besteen alde borrokatzean eta parte hartzean, emakume bakoitzak uko egiten dio bere buruaren eta hurbilenen alde egiteari" (Lagarde, *op. cit.*:15) (*"Inork ez du esango, baina arazo berari beste modu batean begiratzen zaio beste herrialde batean ikusten badugu, han gaitzesgarria baita; hemen, aldiz, oinarrizko gauzak ikusteko erresistentzia dago, eta harrigarria da"*), eta horrek zaildu egiten du jarrera politikoak indartzeko kolektiboen arteko batasuna (Fernández Villanueva, 2010):

"errazagoa da diskurtso feminista zeure egitea urrun dauden emakumeez hitz egitean ezen ez zeure erakundekoez hitz egitean".

Mota horretako erresistentziak lotuta daudeke oraindik bertikala eta paternalista den lankidetza-kontzepzio batekin, zeina teoria deskolonialak ez baitu barrendu, nahiz eta garapenaren paradigmei eta ikuspegiei buruzko diskurtsoak eboluzionatu diren. Inkoherentzia hori ez dator bat hasieran aipatu dugun GGKEen autopertzepzioarekin, zeinaren ondorioz erresistentzia horiek identifikatzen eta aitortzen zailenetakoak baitira. *"Etengabe ikusten dut, beste kultura batzuetako emakumeekin lan egitean, feministak ez diren edo generoaz ez dakiten teknikariek uste dutela emakume horiei gertatzen zaienaren arrazoia dela musulmanak direla edo toki jakin batekoak edo kultura matxista batekoak... Gizartearen ikuspegi orokorra da, eta hemen berdintasuna dagoela sinestearekin elkartzen da"*. Kultura-elementuekin elkartzean, erresistentzia klasistak zuzenean arrazistekin uztartu ahal dira (*"begirada aktibista "bizitzak salbatzekoa" izaten da, eta begirada karitatetsu hori (...) generoarekin bateraezina da. Egitura mentala da generoari eta arrazakeriari dagokienez"*). Hortaz, agerian jartzen da generoa, arraza eta klasea korapilatuta daudela zapalkuntza-sistema beraren zati gisa, Joan Acker soziologoak azaldu zuen moduan; hain zuzen ere, haren ustez, generoa erakundeetan sakonki sustraituta dagoen arren, "genero- eta arraza-ereduei erronka egitea baino zailagoa izan daiteke klase-ereduei erronka egitea" (1999:8).

D. Erresistentzia misoginoak

Barne hartzen dituzte aitorpen-faltaren eta emakumeen agintearen, gaitasunen edo eskubideen ukapenaren adierazpen guztiak. Lagarderen arabera, emakumeen eskubideen eta agintearen aldeko borroka logika patriarkalaren arabera ulertzen da, alegia, emakume baten eskubideek beste emakume bati zerbait kentzen diotelakoan edo haren eskubide-faltan bermatzen direlakoan. Honelako jarrerak eragiteen dituzte:

- Errudunestea, lortutako erdiespenak indibidualizatzea, emakumeen infraordezkaritza justifikatzea gai diren emakume gutxi daudela argudiatuz (*“Zuzendaritza nagusiko kargudunak beti izan dira gizonak, eta garbitzaileak emakumeak dira. horren arrazoia da emakume garbitzaile gehiago daudela”; “Emakumeei ez zaizkie hainbeste interesatzen zuzendaritzako lanpostuak”*) eta beste meritokrazia-adierazpen batzuk (*“zuzendaritza-batzordearen osaeraren ikuspuntutik, pertsonak gaitasunen, ibilbideen eta trebetasunen arabera hautatu dira”*); ondorioz, emakumeei indibidualki hartuta egozten zaie erantzukizuna (Fernández Villanueva, 2010).

- Horri Bell eta Burnhamek deitu zioten "‘ez da hutsegiterik onartzen’ sindromea", eta hain da kaltegarria aldaketa-prozesuan, non berritzeko ahaleginak geldiarazten baititu (García Martínez, 2002): *“emakumeek behar dugu... gehiago demostratu, ez dut esan nahi azkarragoak izan behar dugunik, baina... (...) bikoitza egin behar duzu azkenean zure lanaren emaitza aitortua izateko”*. Hemen neurri biko erregelaren adierazpenak sartuko lirateke, antipolitiko bainoago misoginoagoak: *“Oso zaila da (...) matxistak diren eta erabakiak hartzean ez ezik tratuan ere jarrera sotilak dituzten gizonen jarrerak aldatzea, ez baitute emakumea bezala tratatzen hutsegite bat egiten duen edo lekuz kanpo dagoen gizona, (...) eta, jakina, pertsonak ukatu egingo du, esanez ez duela zerikusirik emakume izateak, baizik eta txarto egin duela. (...) liskar pertsonalaz haraindi frogatzen eta eteten zailak diren sotiltasunak dira”*.

- Feministen errebindikazioak eta ekintzak irrigarri utzi, sabotatu edo jazartzera ere hel daitezke (*“Ohiko ‘hor zatoz zu generoa dela eta ez dela, gogaikarriak zarete gero’, iseka-doinuan, baina azpidoinu bat duela”; “Pertsona batzuek generoari barre egiten diote maiz eta antze handiaz egin dezakete, baina horretan pentsatzen hasita, uf...”*), eta irrigarri uzte horiek sarritan metodologiekin

erlazionatuta daude (*“talde feministek erabilitako metodologiak oso erradikalak izan dira (…). Horren ondorioz, pertsonek pentsatzen dute gaiari heldu nahi dioten emakume guztiek etxea suntsitu nahi dutela eta emakumeei gizonaren aurkako gauzak irakatsi”; “txantxa asko egon dira, hala nola ‘feminista hauek direnak: gizonik ez!’… Txantxa horiek, egiatan, aditzera ematen dute ez direla lanaren dinamikak ulertu nahi”*). Sabotajea, erakunde-kulturak ez duenean zuzeneko erasorik ahalbidetzen, bide sotilagoetan gerta daiteke, eta askotan formen aurkako boikotean gauzatzen da, funtsari boikot egitea politikoki okerra izango litzateke eta: *“ongi samar landutako aurkezpen batean (…), birritan edo hirutan jaso nituen zenbait gauza kritikatzen zituzten iruzkinak, adibidez, orriaren kolorea okerra zela, (…) gaia beste bat izan balitz edo aurkezten zuen pertsona gizona izan balitz, sinetsita nago ez zela gertatuko”*.

5.2. Erakundeen erresistentziak

Bestalde, erakundeen erresistentziek lan-dinamikekin eta erakundeen egituraren barruan finkatzen diren beste langa batzuekin dute zerikusia. Arestian deskribatutako Longwe eta Moserren proposamenei jarraikiz, lurrunketa, inbisibilizazioa eta erresistentzia esplizitua bereizten ditugu:

A. Lurrunketa

Asmo politika onak erakundearen ideietan edo bestelako agirietan berariazkoak izan arren praktikan burutzen ez direnean gertatzen da. Longweren arabera (1997), hiru mailatan jazo daitezke:

- **Maila politikoa:** prestatzetik ezartzera pasatzeko arazoak daudenean, neurri baten ukapena barne (izan ere, politikan esku hartzea eragiten du automatikoki): *“Giza baliabideen sailari planteatu*

zitzaion hautapen-elkarrizketetan genero-berdintasunari buruzko sentsibilitatea identifikatzeko galderaren bat sartzea, argi eta garbi matxistak ziren pertsonak baztertu ahal izateko. Erantzuna ezezkoa izan zen, zeren eta hautagaiek generoa landuko ez bazuten ez zeukalako garrantzirik gai horretaz galdetzeak". Proposaturiko ekintzak "arintzeko" joerak hartzen ditu barne: jatorriz genero-berdintasun ezak deuseztatzeko diseinatzen diren arren, azkenean eraginkortasuna izaten da justifikatzen dituen leitmotiva. Ikuspegi horrek, Encina Villanuevaren ustez (2011:99),

> "berdintasunik ezari buruzko kezka planteatu arren, (…) planteatzen du emakumeengan 'inbertitzea' oso eraginkorra dela, haiengana heltzen dena (hezkuntza, osasuna, baliabide ekonomikoak…) transmititu egiten delako eta haien testuinguru osoari mesede egiten diolako. Horrek emakumeak 'besteentzako izakitzat' jotzen dituen ikuspegi tradizionalarekin zerikusia du".

Halaber, hemen nahirik, nahasterik edo erakundearen erabakiak hartzeko eta maila politikoko erantzukizunen formalizariorik eza ere legoke: "*Agian botere-postuetan sentsibilitate feminista duten pertsonak egon balira azkarrago joango zen. Zailtzen duena formalizaziorik eza da"*. Beste adibide bat diagnostikoaren eta planaren arteko harreman-falta da: diagnostikoak alderdi politiko eta kulturalagoari heldu arren, planak azkenean neurri teknikoak soilik jasotzen ditu, eta askotan horrela ere ezin da ezarri: "*planaren aplikazio praktikoa zuzendaritza-batzordetik pasatu behar denez, gelditu egiten da, ez delako lehentasunezkoa"*.

- **Plangintza-maila:** Longweren aburuz, hemen lurrunketaren arrazoi bakarra hutsegite bat izan daiteke eta protokoloez edo plangintza hobeez zuzen daiteke; egiten ez bada "beste zerbaitengatik" da: *"Berdintasun formala da, paperetan dago (...), baina gero, plangin-*

tza-mailan, bat-batean generoa ez dago, eta inor ez bada jabetzen, gertatu da, ez da sartzen"; "Motorra-eta kontatu didate, baina baldin eta (...) gero plangintzan sartzen ez badut, ez du ezertarako balio. Edo plangintzan sartzen dut, baina beste batek egin dezala".

- **Antolaketa-maila:** politiketarako egokitzapenik, pertsona espezializaturik edo ezartzeko aditurik ez dagoenean (*"oztopo handiena da ez dagoela egiturarik, pertsonarik, aurrekonturik, zeren eta orduan teknikarientzat hori 'gainera' bat baita, haren lan-kargari gehitzen zaiona"*; *"Zerbait egiten saiatzean, egiteko gaian gaikuntzarik ez duen jendea ipintzen baduzu, oztopatzeko modu bat da"*) edo lanpostu edo pertsona horiek izendatzeko atzerapena dagoenean. Halaber, langileek generoko unitate edo arduradun bat badagoela dakitenean baina ez dakitenean zertaz arduratzen den, harekin inoiz harremanik izan ez dutela aitortzen dutenean (*"niretzat, genero-unitatea erabateko ezezaguna da"*) edo kanporantz transbertsalizatzeko tresnatzat jotzen denean baina ez barrurantz egiteko tresnatzat; azken horrek ikuspegi politiko baino teknizistagoa agerian jartzen du (*"gure erakundean, genero-ikuspegia soilik teknikoa da"*, *"proiektuko inprimakiko genero-laukia"*). Horri gaineratzen zaio prozesuak amaitu ostean genero-egitura edo -erreferenteen mantentzea baxua dela edo plana diseinatutakoan ordu-liberazioa desagertzen dela, Garapenerako Lankidetzaren Euskal Agentziak ekitatearen aldeko prozesuak ebaluatzeko egindako txostenak egiaztatzen duen moduan (Garapenerako Lankidetzaren Euskal Agentzia, Eusko Jaurlaritza, 2015).

Beste adierazpen bat burokraziaren desegokitasuna edo antolaketa- eta operazio-mailen arteko deskonexioa da. Longwek (1997) azaldu zuen bi antolaketa-mota edo -era daudela elkarrekin: alde batetik, "ageriko burokrazia", politika eta prozedura esplizitu eta publikoekin, eta, bestetik, "patriarkatu estalia", erakundean ere badagoena eta haren interesak arriskuan jartzen dituzten politikak eta zuzentarauak iraultzea ahalbidetzen duena. Egileak azaltzen du

biak elkarrekin bizi direla eta kontrako interesak dituztela —“printzipio burokratikoek ezartzea eskatzen dute, printzipio patriarkalek xahutzea eskatzen dute” (*op. cit.*:151)— eta hau baieztatzen du: “ezin dugu burokrazia politikoki neutrala balitz bezala jardun, (...) (izan ere,) funtsezko zeregina bete dezake patriarkatu gizartean mantentzeko eta errepikatzeko” (156. or.): *“Prozeduren eta metodologien gaia (...) gainditu egiten gaitu; izan ere, genero-ikuspegiarekin lan egiteko datu gehiago eduki behar dira, estrategiak zehaztu, burua ipini, erreferentziak bilatu, lan-tresnak aldatu... (...) eta jendea ez dago hori egiteko prest”*). Oso adibide ohiko bat da giza baliabideetako protokoloetan ez egokitzea edo betetzearen jarraipenik ez egitea: *“prozesuak ez daude estandarizatuta, elkarrizketa bakoitza guztiz diferentea izan daiteke egiten duen pertsonaren arabera”; “hautapen-prozesuen mailan (...) genero-politikan jasotzen da, baina gero erortzeko moduko jendea kontratatzen dute, profil osorik aurkitzen ez dutelako aitzakiarekin, eta halakorik ez dagoenean, erortzen dena generoa da”*. Halaber, antolaketa-mailako lurrunketa-elementu bat litzateke genero-ikaskuntzak sistematizatzeko eta sozializatzeko prozesurik ez aurreikustea.

Edozein mailatan xahutzeko funtsezko erresistentzia bat da, Nava San Miguelen arabera, “genero-gaia konnotazio politiko orotik banantzeko eta metahizkuntza teknifikatu batez janzteko joera; izan ere “gaiari buruzko espezializaziorik eta trebakuntza feministarik ez izatea dakar” (2009, 39. or.); Longwek (1997) “gordetzearen aldeko teoria” deitzen zion: garapen-prozesuaren alderdi politikoa eta ideologikoa aitortzeko egokia ez den hizkera teknikoa erabiltzea[14]. Aitzitik, zenbat eta politikoagoa izan prozesu bat, orduan eta areago gogortuko dira erresistentziak: “*erresistentziak egon ziren (...) gauza batzuk egitetik berariaz erakunde feminista izatera pasatu gine-*

14 Erresistentzia hau hirugarren kategoriakoa ere (“erresistentzia esplizituak”) litzateke, baina hemen agertzen da izendatutako egileek lurrunketa-mekanismo gisa aipatu dutelako. Nolanahi ere, balio dezala erresistentziak dimentsio anitzekoak direla eta haien artean edo beste aldagai batzuekin elkartu daitezkeela aitortzeko.

nean; hain zuzen, 40 bazkide eta Zuzendaritza Batzordeko pertsona bi irten ziren".

B. Inbisibilizazioa

Moserren arabera, jarraipen- eta ebaluazio-prozedurek "eremuan" gertatzen ari dena dokumentatzean huts egiten dutenean gertatzen da. Hala ere, hemen erakundean emakumeen presentzia, ahotsak, beharrak, egoera edo partaidetza zein erakundeko botere-harremanak inbisibilizatzen edo minimizatzen dituzten ekintza (edo ekintzarik ez) guztietara hedatuko litzateke. Hauek hartuko lituzke barne:

- Hegemonikoak ez diren estiloak eta ahotsak baztertzea edo lidergo maskulino indartsuak gehiengoa izatea: *"erabaki politikoko organoetan emakumea izatea arazotsua da, zailtasun handiagoa sortzen du, salbu eta boterea erabiltzeko eredu maskulinoarekin bat datozen ereduak erabiltzen badituzu"; "norabide diferente bat hartu edo talde bat modu diferentean koordinatu nahi duzun arren, askotan taldeak berak eskatzen du zuzendaritza klasikoa egotea eta, bestela, zeure erantzukizuna gain hartzen ez duzula leporatzen dizute, oso maltzurra da"*. Gainera, espazio publikoetan aurpegi ikusgaia gizonena izateko joera dago, eta horrek emakumeek agintea eta legitimotasuna berenganatzeko aukerak mugatzen ditu: *"Osasun eta Berdintasuneko Ministerioko sari bat eman digute, eta ez zuten taldeko inor bidali, denak emakumeak baitziren, zuzendari nagusia eta patronatukoa joan ziren jasotzera eta argazkia egitera, eragin zion zuzendaria ez zuten ez gonbidatu ez bisibilizatu"*; *"oso zaila da hori desegitea; izan ere, lan egiteko oso era diferentea daukate, hain barneratuta dute non batzuetan oso erresistentzia-modu sotilak diren, negoziatzeko modu diferenteak dauzkate, izugarri gustatzen zaie kanporantz aurpegi ikusgaia izatea erabakiak hartzeko espazioetan…".*

- Beren helburuak lan-ordutegiaren barruan betetzen dituzten, lan-ordutegi murriztuak dauzkaten edo "sakrifizio" pertsonal nabarmenik egiten ez duten pertsonak inbisibilizatzea eta haiei garrantzi sozial txikiagoa ematea, indibidualismo heroikoaren mitoarekin aurrez aurre, horrek areago aritzea edo ahalegintzea eskatzen baitu eta erakundean aitorpen sozial handiagoaz saritzen baita, nahiz eta banakako zein taldeko zaintzaren aurkako lan-ereduak izan: *"praktika patriarkalak daude, matxismo sustraituago hori, militantzia, konpromisoa nola ulertzen diren, kontu horiek ez dira aldatu"*.

- Ugaltze-lanak, genero-transbertsalizazioarekin zerikusia duten lanak edo bereziki feminizatuak dauden beste lan batzuk inbisibilizatzea edo ez balioestea: *"Nork prestatzen eta ateratzen du kafea bilera bat dagoenean? Zaintza-ekintza guztietako lidergoa oso femeninoa da"; "Gure lanpostuan deskribatuta dauden baino zeregin gehiago daude bulegoa ondo ibiltzeko beharrezkoak direnak, adibidez, ur-bidoia betetzea, partekatzeko janaria eramatea, ordenatzea, (...) baita aurkako alderdiei laguntza gehiago emateko edo taldean bizikidetza hobetzeko kontuak ere, (...) zure lana atzeratzen duten gauzak dira, (...) askotan aipatzen da, baina inoiz ez da konpontzen"*.

- Botere-bide informalak, aurretiko adostasunak, kristalezko sabaia edo emakumeek erabakiak hartzeko parte ez hartzea eta hori leheneratzeko mekanismorik ez egotea: *"zuzendaritza-taldearen barruan pertsona guztiek ez dute gauza bera kontatzen, (...) komunikazio informaleko eremu batzuk daude, non gizonen pisua askoz ere handiagoa den"*.

C. Erresistentzia esplizitua

Mekanismo eraginkorrek prozesua blokeatzen dutenean, funtsean politikoa den eta generoko botere-harremanetan oinarritzen den aurkaritzarekin, prozedurako mugapen "teknokratikoen" ordez. Transbertsalizazioak duen helburu politikoa ukatzen, indargabetzen edo hutsaltzen

duen ekintza (edo ekintzarik ez) bat dakarren edo helburu hori ezartzea galarazten duen erabaki oro hartzen du barne, esate baterako:

- Ekitatearen aldeko neurriak ukatzea edo ez onestea edo horiek ezartzeko ekonomia, denbora edo giza baliabiderik ez esleitzea (edo nahikorik ez esleitzea), bereziki maila politikoan eta erabakiak hartzeko lanpostuetan: *"Proposamen bat egin zen duela zenbait urte biltzar batean zuzendaritza-batzarrean kuotak ezartzeko, baina biltzarrak ezetz bozkatu zuen (...) ezarketa zelako eta ez zetorrelako bat erakundearen pentsamoldearekin. Baina ez zen hausnartu zergatik diren garrantzitsuak kuotak"*. Funtsezko bi gai dira baliabideak (edo baliabiderik ez) esleitzea —horregatik hurrengo puntuan ere sartu da— eta sexu-jazarpenaren aurkako neurririk ez onestea (*"Lan-jazarpenari eta sexu-jazarpenari buruzko neurri zehatzik ez egoteak kezkatzen nau ni... (...) uste dudalako badaudela horrekin harremana duten botere-abusuak"*); sexu-jazarpenari berariazko tokia eskaini diogu geroago. Erakunde batzuetan, mota horretako erresistentziak prozesuak geldiarazi edo abandonarazi dituzte.

- Garrantzi txikikoak edo kostu altukoak direlako argudioen bidez lehentasunik ez ematea edo geroratzea (*"krisiaren aitzakiarekin, plana atzeratuz eta atzeratuz joan da"*); horrek prozesuak "betikotzen" ditu eta batez ere aurrekontuetan nabarmentzen da: *"Maila politikoan, lehentasuna altua da, baina ez da aurrekontuetan jasotzen, eta hortxe dago koxka. Egia da krisi-espiral batean gaudela, baina beste gauza batzuei ahaleginak eskaintzen dizkiete"; "Ez zegoen erabateko apusturik. Ez zegoen erresistentzia askorik, baina une bat heltzen zenean, funtsak esleitu behar baziren (...), nolabaiteko atzera martxa egoten zen"*. Lehentasunik ez ematea agenda edo gai-zerrenda kontrolatzean ere gauzatzen da, baita genero-programa erakunde-kulturara eta lan-egituretara eskas egokitzean ere: *"Badaude amatasunerako politikak, (...) telelana, baina ez dira nahikoak (...). Neurrien zailtasuna da lan-karga ez dela murrizten"*.

- Uko egitea informazio espezifikoa jakinarazteari eta/edo ez egotea informazio, zabalkunde edo sustapenik berdintasunerako neurriei buruz, eragozten delarik neurriok aplikatzea (*"Badakit hitzarmenean familiako eta laneko bizitza kontziliatzeari buruzko klausulatxo bat dagoela, baina inoiz ez didate azaldu, ez dakit zertan datzan edo aplikatu ahal dudan"*) edo, komunikazio-planik ez egonik, zilegitasuna kentzea prozesuari: *"Hemen sukaldean kafea hartuz jabetzen zara generoaz egiten ari garenaz, horrela jabetu nintzen ni berdintasun-plan bat egiten ari zela"; "Erakundean ez da gai horiei buruzko informaziorik ematen, (...) badaude mundu guztiak jakin behar dituen gauzak eta hori ez da informatzeko edo berri eman beharreko gaia"*. Azken horrek beste inkoherentzia bat agerrarazten du: gardentasunaren eta kontu ematearen garrantziarekiko bereziki sentibera den sektore batean, badirudi eremu jakin batzuk ez direla horiek aplikatzeko bezain garrantzitsuak: *"jarraipenean, generoak esanguratsua izateari uzten dio. Zure jarduera ez da horren arabera neurtuko"*.

- Azkenik, erakundean (eskainitako eta eskatutako) trebakuntzarik ez egoteak analizatzeko gaitasuna eta eraldatzeko ahalmena gutxitzen ditu. Kontsultatutako erakundeetatik, bakarrik berariaz feministak direnetan edo horretan lan egiten urte asko daramatzatenetan eskatzen da langile guztiak generoari buruz trebatzea ("*Gure politika da kontratazioetan eskatzen den lehen gauza beti izatea pertsona feminista izatea, zeren eta bestela oso zaila delako berriro trebakuntza-lana ez ezik jabekuntza-lana ere egitea*"). Gainerakoetan, genero-politikan estipulatu arren, "balioetsiko da" aipatzera mugatzen da, eta askotan elkarrizketa egiten duenaren araberakoa izaten da: "*Ez da lehentasunezko betekizuna, baina beste gaitasun profesionalen maila berean ipintzen da, (...) nahiz eta gero elkarrizketa egiten duen pertsonak galdetzen ez badu..."; "Langileak hautatzean (...) une erabakigarrian generoa bertan behera geratzen da"*.

06.

FUNTSEZKO GAKOAK

Funtsezko gaiak edo erresistentzia gehien sortzen dituztenak prozesu-motaren arabera (parte-hartzaileagoa eta gardenagoa izan ala ez, kulturan arreta gehiago jarri ala ez) eta erakundean nagusi den kultura motaren arabera aldatzen dira. Horrela, gai formalagoek, adibidez, **kontziliazioak** edo **hizkuntza ez-sexistak**, erresistentziak sortzen dituzte maskulinotasunaren kultura sustraituagoa duten edo generoa lantzen ibilbide laburra egin duten erakundeetan (*“hemen amatasun-baimenerako 15 egun gehiago ematen dira, ofizialez eta edoskitzaroaz gain, aitentzat berdina izatea nahi genuen eta ezinezkoa izan zen, erantzuna zera izan zen: burutik gaude ala?”; “ikaragarriak dira hizkuntzaren gaiak sortzen zituen erresistentziak. Uste dut erresistentzia gehien sortzen zituzten gauzetako bat zela, baliabideekin batera”*). Aldiz, prozesua maila sakonago batera eramatea lortu dutenetan edo

hain patriarkala ez den erakunde-kultura dutenetan, erresistentziak azaleratzen dira **alderdi teknikotik politikora pasatzen denean** (*"esaten zuten (...) biltzarrak ezin zuela genero-unitatea sortzeari buruzko erabakirik hartu, egitura-kontua eta gai teknikoa, ez politikoa, zelako; hor eztabaida galanta izan genuen... pentsa. Gai teknikoa delako argudioa..."; "feminismoaz eta ez generoaz hitz egiten hasten zarenean, jendeak ez du apustu politikoa ulertzen"; "gai gogorrak feminismoa, generoaren politizazioa eta baliabideak dira"*).

Ibilbide luzeagoa duten GGKEetan, kontu ukiezinagoak baina boterearekiko lotura estua dutenak ematen dira argitara, esate baterako, **lidergoak** (*"uste dut lidergo-eredua zalantzan jartzea dela gairik heavyena. Nola antolatzen garen, nolakoak diren erabakiak hartzeko gure moduak (...). Oso zaila da hor sartzea"*), edo GKEentzat egiturazkoa den gai bat, hots, **militantzia**: "*militantzia gisa sortu zen erakunde batean militantzia eta antzeko balioak zalantzan jartzea erakundearen bihotza zalantzan jartzea da. Hor erakundeak eta haren dinamika egituratuek, ikusezinak diren arren, uko egiten diote horri. Militantziaren gaia lankidetzako jendeak konponduta ez daukagun gai pertsonala da eta antolaketa-mailan oso zaila da maneiatzen"*.

Azkenik, funtsezkoa da —eta bereziki garrantzitsua bere inplikazio eta ondorioak direla eta— **sexu-jazarpenaren** gaia, bai politika prestatzerakoan ("*behar ez zelako sentsazioa zegoen (...) gehienak emakumeak izateagatik"*) bai abian jartzerakoan: *"Paperaren gainean argi dirudien arren, jendeak beti dauzka bat ez datozen milaka interpretazio, eta sortu ziren kasuak oso konplexuak izan dira"*. Hemen sortzen diren erresistentziek, aldaketa blokeatzeaz edo generoaren asmo politikoa edo eraldatzailea indargabetzeaz gain, emakumeen eskubideen urraketa larriak eta indarkeria-egoerak inbisibilizatzen dituzte, erakundearen eta sektorearen irudia "babesteari" buruzko argudioak baliatuz: *"Sexu-jazarpenari buruzko protokoloak egiteaz hitz egiten hasten denean, horrek zorua hainbeste mugitzen du... zuzen-*

daritza-batzordeari izu-ikara ematen dio norbaitek esan ahal izateak erakundean hori gertatzen dela"; "Abusuak eta indarkeriak daudenean, askotan ezkutatzeko ahalegina egiten da, egon daitezkeen iskanbila publikoak saihesteko, irudia eta ospe soziala babesteko"; "hemen emakumeak salatzera ausartu ez diren sexu-jazarpeneko kasuak egon dira eta horien gainean ez da ezer egin".

Edonola ere, erresistentziarik ez badago, susma daiteke diagnostikoa edo prozesua esparru teknikoan edo batez ere kuantitatiboan geratu dela, eta, hor, erresistentziarik ez egoteak horrelakoak sortzeak baino gehiago kezkatu beharko luke; izan ere, horrek gatazkak sor ditzake, baina orobat ispiluaren aurrean jartzen gaitu eta aldatzeko bideak irekitzen laguntzen du. Ildo horretan azpimarratu dugu erresistentziak argitzearen garrantzia, NBE Emakumeak erakundeak (2015) egiaztatzen duen moduan.

07.

EZTABAIDATZEN HASTEKO AZKEN GOGOETAK

Lehenengo eta behin, eta gogoeta zehatzei ekin aurretik, argitu behar da kontu batzuk, erresistentzia gisa sailkatu beharrean, “erresistentzia aurreko baldintzatzat” jo daitezkeela: politika bat onartzeko baldintzak haren arrakasta zehazteko funtsezkoak direnez, genero-politikak benetan abian jartzeko oztopoak diren edo erresistentzia gutxiago sortzen laguntzen duten baldintzak identifika genitzake. Faktore hauen menpe daude, besteak beste: trebakuntza feministaren maila, patriarkala ez den eta komunikatzeko, erabakiak hartzeko eta kontu emateko bide gardenak dituen elkarlaneko erakunde-kultura baten nagusitasuna edo partaidetzara irekita dagoen eta berdintasunezko botere-harremanak dauzkan egitura bat[15]. Baldintza horiek edukitzeak ez du esan nahi erresistentziarik egongo ez denik, baina politiken ezarketa eta eraldaketaren bidea erraztu ditzake. Horietako batzuk alderdi hauek baldintzatzen dituzte:

15 Lut Mergaertek (2012) baieztatzen duen moduan, “botere-harremanak berdintasunezkoak diren edo genero-berdintasunaren aldeko jarrerak hobeak diren erakundeetan, aldaketarako erresistentzia gutxiago egongo dira” (hemen aipatuta: Lombardo eta Mergaert, 2012).

- Erakundeko prozesuei eta lan-kulturari buruzko ikuspegi-mota. Euskadiko GKEetako ekitatearen aldeko prozesuak ebaluatzeko txostenaren arabera, “oztopo handia da ikusmolde produktibista-efizientistak egotea, zeren, prozesuan ikastea baino gehiago, errezeta moduko irtenbideak bilatzen baitituzte eta, egiatan, ezkutatu egiten baitituzte generoaren gaiak sortzen dituen erresistentziak” (Garapenerako Lankidetzaren Euskal Agentzia, Eusko Jaurlaritza, 2015). Aitzitik, “patriarkala ez den talde-lana” (Mugarik Gabe, 2013), erakundeko lan-moduen aniztasuna bisibilizatzen duena, ahalduntze kolektiboko tresna eta aldaketaren eragilea izango da.

- Krisiaren testuingurua, langileen eta baliabideen kopurua murriztea baitakar eta bai planen ezarketari bai diseinu eta diagnostikoari kalte egiten baitie (Garapenerako Lankidetzaren Euskal Agentzia, Eusko Jaurlaritza, 2015). Gainera, arreta beste gai batzuetan jartzea errazten du: *“presa- eta diru-kontua dago. Orain generoak ez du dirurik ematen, larrialdiek ematen dute”; “Orain oztopo nagusia ekonomikoa da (...), dirurik ez dagoela, egiten oso zaila dela... batzuetan egia da, baina beste batzuetan ez”*. Elkarrizketatuetako batek bere buruari galdetzen zion: berdintasuna oparoaldietarako bakarrik ote da?

- Langileen mugikortasuna, lurrunketa errazten baitu eta ezagutzaren kudeaketa, jabetzea eta prozesuen jasangarritasuna zailtzen baititu: *“Arazo bat da (...) sektorean mugikortasun handia daukagula (...) txitean-pitean berriro konbentzitu behar dugula. Batzordearekin berdin gertatzen da, bi urtean behin motorra berriz saldu behar”*. Gai hori baldintzatzaile izatetik erresistentzia izatera pasatzen da genero-arduradunen lanpostuei berariaz eragiten dienean, honako hau ekartzen du eta: “prozesuak moteltzea eta, zenbait kasutan, memoria historikoa galtzea, erakundeak ekitateari buruz dituen aurrekariena ez ezik aldaketa-prozesuen

lehenengo aldietan gertatutakoarena ere" (Garapenerako Lankidetzaren Euskal Agentzia, Eusko Jaurlaritza, 2015:107).

Hori argituta, lehen gogoeta eta begi-bistakoena da **GGKEen barruko genero-transbertsalizazioa errealitate bat izatetik urrun dagoela, diskurtsoen eta praxiaren arteko arraila egiaztatu baita**. Oro har, generoaren lehentasun-maila oraindik baxua da eta adierazpen formaletatik kanpo dago, kasu askotan, antza, eraldatzeko helburu batekin zerikusirik ez duten beste mota bateko interes estrategikoak direla medio burutu baita: *"[Genero-estrategia bat egiteko motibazioa] legeria eta Europako Gizarte Funtsaren araberako derrigortasuna izan dira, diru-laguntza bat lortzeko, etab."; "Diru-laguntzetarako lehiatzerakoan, puntu eta betekizunetako bat berdintasun-plan bat edukitzea da"*. Lehentasun-falta hori erresistentzia-maila altuan nabarmentzen da (*"Emakumeen eskubideak gai nagusi bihurtzeak erresistentzia ugari sortu ditu (...) pentsatzen delako hain garrantzitsua ez den zerbaiti garrantzi gehiegi ematen ari zaiola"*), baita generoa oraindik "estra" bat delako gehiengoaren pertzepzioan (*"Ikusmoldea da askotan haientzat garrantzitsuak ez diren gauzetan denbora galtzen duzula eta ia ez zarela garrantzitsua, azken mezua, ulertzen ari, helburua beste gauza batzuk dira, eta orduan egin behar ere ez den zerbaitetara desbideratzen ari zara arreta"*) eta kontu emateko mekanismo-faltan ere: *"Onartzen da hori proiektu batean zorrozki betetzen ez bada ez dela larria, eta agian beste alderdi batzuekin proiektuaren krisia eragingo luke, erakunde bazkidearekiko harremanen krisia... baina honekin, aplikatzen ez bada, zer egingo diogu ba"*. Horrek guztiak agerian jartzen du diskurtsoan ahalduntze-ikuspegi bat lortu den arren praktikan ongizate- edo eraginkortasun-ikuspegiak badirauela[16]: *"dena atzeratuta geratzen da generoa garapenean ikuspegiari dagokionez, badirudi oraindik emakumea garapenean fasetik generoa garapenean fasera pasatzen ari garela, astiro-astiro"*.

16 Ikuspegi bakoitzaren inplikazioak ezagutzeko edo horietan sakontzeko, ikusi Kabeer, 1998.

Diskurtsoen eta praktiken arteko distantzia baieztatzen duen beste elementu bat erakundeko generoko arduradunen aginte-pertzepzioa da: dirudienez, maila bereko lanpostuetan agintea nagusiki organigramako posizioak definitzen duen arren, generoko arduradunarena kargua betetzen duenaren gaitasun pertsonalak zehazten du eta bakarrik urteak joan eta ondo egindako lana bisibilizatu ahala finkatzen da. Hori, mugikortasunarekin batera, xahutze-mekanismo eraginkorra da: *"Batzuetan joatea pentsatu dut, (...) baina nik daukadan eragin-boterea ez du edukiko berdintasuneko arduradun gisa datorrena, hor ere agintea xahutu egiten da"; "Nik sarritan orain generoaz arduratzen den pertsonarekin hitz egiten dut eta (...) niri erakutsiko ez lidaketen irmotasunarekin ukatzen dizkiote gauzak. Egia da lanpostuak ezin izan duela aginte-eskudantziarik bereganatu"*.

Bi elementu horiek ikusita, arraila honela laburbil liteke: alderdi formalean ez dago lehentasunik, eta alderdi informalean ez dago legitimotasunik. Eta garrantzitsua da bien arteko harremana bisibilizatzea; izan ere, arraila txikiagotu nahi duten erakundeetan ohikoena da lehen alderdian lan egitea eta bigarrena inbisibilizatzea.

Bigarren gogoeta da **ez daukagula erresistentziak identifikatu eta kudeatzeko espazio edo tresnarik**. Horrek ikastea, jardunbide egokiak sortzea eta, azken finean, eraldaketaren bidea erraztea galarazten du: *"Erresistentziak biltzen dituen hornidurarik, egiturarik edo kudeaketarik ez dagoenez, kudeatu edo ikasi dena galdu egiten da"*; "*erakundean ez dago hori jorratzeko espaziorik. (...) nik bazkalorduan egiten dut, (...) azkenean miniespazio informalak bilatzen dituzu eta horietan bermatzen zara"; "erresistentziak entzun edo bizi dituztenek dakizkite, ez dira partekatu eta ez da pentsatu erakundearenak direla, pertsonaltzat jo dira"*. Horri dagokionez estrategiak sortzeak ahalbidetuko luke inkoherentziei aurre egitea, erresistentzien eta genero-politiken arrakastaren edo porrotaren arteko loturak analizatzea, aliantza berriak sortzeko eta ahalduntzeko bideak irekitzea eta, heda-

duraz, garapenean generoa *birpolitizatzeko* aurrera egitea. Izan ere, erresistentziak inbisibilizazioaren azpian dagoena, berriro ere, generoaren ikusmolde teknikoa da: ez badut espaziorik behar lan-tresna tekniko bat aplikatzeari dagokionez esperientziak edo erresistentziak sozializatzeko, zergatik behar izango dut generoari dagokionez?

Horri lotuta, zenbait elkarrizketatuk hausnartu zuten generoaren ikusmolde teknikoa diskurtso gauzatuak eraikitzeko tresna eraginkorra bihurtzen dela: zenbat eta trebakuntza eta tresna tekniko gehiago eskaini, orduan eta landuagoak eta indartsuagoak izango dira argudioak, eta horiek, paradoxikoki, aurrera egiten ez jarraitzeko aitzakiak izango dira: *"Hemen lana planteatzeko moduarekin agian akats bat egon zen, hasieran oso maila tekniko batera eramatea azkenean kaltegarria izan da, eta, horren ondorioz, jendeak proiektuetan oso ondo hitz egiten du generoaz, baina erakunde-politikaren, erabakien mailara eramaten duzunean, hortxe sortzen dira erresistentziak"*; *"askotan esaten da (...) badaukagula politika, badaukagula plana... gauzak badauzkagunez, baretu egingo dugu eta aldaketa jakin batzuk egin ahal ditugu, baina funtsezko gauzarik ukitu gabe"*. Horregatik, Maitrayee Mukhopadhyayek (ONU Emakumeak, 2015) hertsatzen du trebakuntzak genero-analisietan eta gizarte-harremanen politikan ardaztu daitezen, transbertsalizatzeko prozedura eta tresna teknikoetan ardaztu beharrean.

Hirugarren gogoeta **aldaketaren teoriaren "bottom-up" ikuspegiaren eragingarritasunaren**[17] ingurukoa da, genero-eraldaketara aplikatuta: noranzko bakarreko estrategia baten mugak argitara ematen dira; izan ere, horrek botere-harremanen sare konplexua

17 Gero eta GGKE gehiago oinarritzen dira aldaketaren teoriaren metodologietan beren programa eta ebaluazioetarako (sakontzeko, ikusi Ligero et al., 2014), baina neurri txikiagoan aldaketako barne-prozesuak sustatzeko. Bere proposamenen barruan, "bottom-up" ikuspegia hauxe litzateke: kritikoki goitik beherako (edo maila politikotik teknikorako) ikuspegi linealaren aurka dagoena eta nahasitako eragileetan eta aldaketa behetik sustatzeko beharrean arreta berezia jartzen duena, ezarketa hierarkikoaren ordez negoziazioa eta ikaskuntza pribilegiatzen dituzten ikuspegi partehartzaileagoekin.

sinplifikatzeko joera izango du; ikuspegi horretatik bakarrik sustatutako aldaketek, azkenean, langa burokratikoekin (Longwe, 1997) edo maila politikoko edo zuzendaritza-mailako erresistentziekin topo egingo du, eta horiek aldaketa eraginkortasunez blokeatzen dute. Genero-harremanen benetako eraldaketak alderdi guztietan (operatiboa, epistemologikoa, ontologikoa) aldaketak egitea eskatzen duenez, horretarako zumeak horietatik guztietatik bilbatu behar dira, eta masa kritiko esanguratsua egon behar du, baina baita aliantzak ere maila politikoan erabakiak hartzeko funtsezko lanpostuetan: *"Eragin-postu garrantzitsuetan pertsonak dauzkazunean gauzak lortzen dira; pertsona horiek joan bezain laster, gaia bertan behera geratzen da. Sartzeko ateak eragin eta erabakiak hartzeko gaitasun handieneko lanpostuetan dauden pertsonengan daude"; "Organo politikoek jabetu behar dute, baina gorantz bultzatzen duen masa kritiko nahikoa ere egon behar du, biek bat egin behar dute"*. Bestela, genero-prozesuetan liderrak diren eta "bottom-up" ikuspegiaren indarrarekin soilik (hain zuzen jabetze eta sakontze demokratikoak errazten baititu) fidatzen diren pertsonek —oztopoz betetako— iraupen-lasterketa luze baterako presta daitezke.

Gai horrek harreman estua du generoko arduradunaren aginte-mailarekin —arestian aipatu dugu— eta haren unitate edo sailaren eragin-botere korrelatiboarekin: "*Boterea badaukazu, egin dezakezu, horregatik garrantzitsua da non ipintzen diren genero-egiturak erakundearen barruan*". Baina genero-unitateak organigraman botere-posizioa daukan kasuetan ere paradoxa bat gerta daiteke, alegia, horri sinbolikoki erabakiak hartzean eragin-boterea kentzea. Horrela, elkarrizketatuetako batek azaldu zuen bera zuzenean koordinazio orokorraren menpe dagoela, saileko zuzendaritzak bezala, baina ez daukala harremanik haiekin: "*Sail baten barruan pertsonekin egon beharko nuke, talde-bilerak eduki. (...) Beste zuzendariak ez dira arduratzen, esaten dute koordinatzaile orokorraren menpe nagoela eta haiekin zerikusirik ez daukadala...*".

Azkenik, premiazkoa da **genero-prozesuek haien buru diren pertsonen bizitzan eta osasunean duten eraginari** buruz gogoeta egitea. Aldaketaz arduratzeak eta erresistentzien aurka bakarrik borrokatzeak kostu emozional altuak dakartza berekin, "burnout" sindromea pairatzeko punturaino, hau da, erreta bukatu eta erakundea uzteraino (*"generoko arduraduna joan egin zen prozesua bukatu zenean, eta oso esanguratsua da"; "honetan urte asko daramatzazunean, azkenean edo gelditu egiten zara edo erakunde feminista batera joaten zara, bestela, erreleboa eduki behar da, zuzendaritzetan bezala, oso postu zailak direlako"*). Horrek bai ondorio pertsonalak bai erakundearen gainekoak dauzka. Alderdi pertsonalean, aitorpen-faltak eta ikusezin, izendatu gabe eta gutxitan konponduta geratzen diren erresistentzien iraupenak azkenean ahitu ahal zaituzte (*"prozesu desatsegin bat, non gauzak zalantzan jartzen diren, oztopoak ipintzen dituzten, amaierara arte konplikatua izan den, higadura handia da"*), zer egin behar den eta nola egin behar den galdetzen bizitzea baita (*"azkenean erakundeak ez dira egoteko lekuak, norberaren gogoeta gainditzen duen zerbait da, irten beharra dago (...), autoestimua birrindu dizutelako zein hegoak ebaki dizkizutelako"*).

Horri dagokionez, elkarrizketatu batek "erradikal neurritsuaren" figura aipatu zuen. Termino hori Meyerson eta Scullyk sortu zuten honelako pertsonez aritzeko: "beren erakundeekin eta orobat funtsean desberdina den eta agian beren erakundean nagusi den kulturarekin bat ez datorren kausa, erkidego edo ideologia batekin identifikatzen direnak eta konprometituta daudenak" (1994:586). *Statu quo*a zalantzan jartzeko gaitasunarekin du zerikusia, neurritasunari eusten diozun edo moderazioa erabiltzen duzun bitartean. "Nortasun anbibalenteei" eustearekin bat dator, alegia, saiatzen zara kontziliatzen zure nortasun profesionalari eta zure erakundeari lotutako balioak eta iturri pertsonalei, erakundeaz kanpokoei eta beste nortasun-politika batzuei, lehenengoen aurka daudenei, lotutakoak. Horri eustean, genero-arduradunak estratega-funtzioa betetzen du etengabe

eta ondo aukeratu behar ditu bere urratsak, badakielako legitimotasun, baliabide eta botere mugatuak dituela (*“ikasten duzu aukeratzen borrokatuko duzun gudua, gauza pila bat pasatzen uzten dut inbertitu behar dudanarekin irabazi ahal dudanak ez duelako merezi”*).

Indarrak eta arrakasta-aukerak etengabe balantzan jartzearen ondorio maltzur bat da nork bere estrategiak zalantzen jartzen dituela. Horrek erruduntzat jotzea eragin dezake, agente “despolitizatzailea” bihurtzeko posibilitatea dela eta: *“Ez dakit zein puntutaraino, nortzuk gauden honetan, erantzuleak gara gauzak diren moduan esan nahi ez ditugulako, zuzendaritzari zerbait aurkeztera zoazenean kamuflatzen saiatzen zara pasa dadin, geure burua zentsuratuz goaz, edukia murriztuz joaten da. Batzuetan estrategikoa da hori egitea, behintzat sar dadin, baina bide horretan garrantzia kentzeko bidea dago, eta azkenean zure ustez izan beharko lukeenaren bertsio eztitua izan daiteke”*. Engranaje patriarkalari koska bat estuago egitea da: erresistentziek, aldi berean, autozentsura eta errua sortzen dituzte azkenean. Beste elkarrizketatu batek adierazi zuenez, “*ez da autozentsura, autozaintza baizik. Akigarria delako da batzuetan*”.

Erakundeari dagokionez, bi ondorio nagusi daude. Lehena, giza kapitalaren galera: eraldatzeko gaitasun handiena duten pertsonak “kanporatzeak” inplikazio sakonak ditu erakunde-kultura baten edo bestearen eta, azkenik, garapen-eredu baten edo bestearen eraikuntzan. Meyerson eta Scullyren arabera, garrantzitsua da genero-prozesuak hasten dituzten erakundeek figura horiek aldaketarako funtsezkotzat jotzea, “izan ere, erakundetik joaten badira, erretzen badira edo kooptatu bihurtzen badira, ezin diote aldaketa-prozesuari barrutik guztiz lagundu” (1994:587). Dena den, ez dirudi oraingoz balioesten dakitenik: *“Hasierako frustraziotik orain heltzen naizen puntura heltzera pasatu naiz. Nik jada ez dut erakundean sinesten, nire proiektuan eta nire lan-ordutegian sinesten dut, azkenean asko frustratzen duelako”*. Bigarren ondorioa da hierarkien eraikuntza

finkatzen dela: gai horiek kudeatzen dituzten pertsonen aginte-falta azkenean lanpostura berera mugitzen da, organigraman duen posizioa gorabehera, eta, horrela, generoko arduradunaren eta maila bereko beste postuen arteko botere-arraila betikotzen da.

Horrek guztiak mahai gainean jartzen du erakundeak ekitatiboago bihurtzeko eta beren balio eta diskurtsoekin koherenteago izateko konpromisoak militantzia pertsonaleko kontua izaten jarraitzen duela eta erronka hori gain hartzen duten pertsonek ez daukatela egitura, estrategia edo laguntza nahikorik militantzia hori Barry eta Djordjevicek (2007) aldezten zuten moduan jasangarria izateko. Bi premia bizi daude: batetik, ezinegon indibidualak detektatzea, partekatzea eta horiei eduki politikoa ematea eta, bestetik, bai kudeaketa eta zaintza indibiduala bai kudeaketa eta eraldaketa kolektiboa xede dituzten estrategiak sortzea. GGKEak berdintasun ezaren eraginetik libre dauden egiturak direlako sinesmena hausten ez badugu, ez dugu lortuko generoa garapenean birpolitizatzeko prozesua galgatzen duten erresistentziak indargabetzea.

Nolanahi ere, zailtasunak bisibilizatuta ere, ezin dugu aipatu gabe utzi alde positiboa: azken batean, ekitatearen aldeko aldaketa-prozesuak funtsezko esperientziak dira haietan ohartuki parte hartzen dutenen bizitzan eta, erronka garrantzitsuak izanik, ikasi, hazi eta ahalduntzeko aukera handiak ematen dizkiete haietan buru egiten duten pertsonei (*“nik, pertsonalki, asko ikasi eta irabazi dut”*). Halere, horrek ez du eragingo haiek balioesten jakin ez duten erakundeetan.

ANÁLISIS DE LAS RESISTENCIAS AL GÉNERO EN LAS ONG DE DESARROLLO

Visibilizando las incoherencias
como estrategia para la transformación

LORENA PAJARES SÁNCHEZ

ÍNDICE

01. Introducción **61**

02 . Breve nota metodológica **63**

03. Contextualizando, que es feminista: género y tercer sector **65**

04. Pero ¿de qué hablamos cuando hablamos de resistencias? **69**

4.1 El recorrido en el estudio de las resistencias al género 70

05. Propuesta de catalogación de las resistencias al género **75**

5.1 Resistencias personales 76

5.2 Resistencias organizacionales 83

06. Nudos críticos **91**

07. Reflexiones finales para abrir el debate **95**

Referencias bibliográficas **104**

NOTA DE LA AUTORA

El presente texto es el resultado de una investigación desarrollada en dos fases diferentes entre 2014 y 2016 y de la que se han publicado algunas partes. Poder tener entre las manos la publicación completa del estudio solo ha sido posible gracias al interés de la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo, que incorpora como primer eje de actuación de su estrategia transversal de género el "Favorecer procesos de institucionalización de la perspectiva de género, tanto en los agentes de cooperación vascos como al interior de la AVCD"[1], y que es la primera Agencia de Cooperación en nuestro Estado que pone el foco en el estudio de las resistencias al género como parte ineludible de este tipo de procesos. Esta publicación, por tanto, incluye, profundiza y amplía el contenido, por un lado, del artículo "Las resistencias al género en el desarrollo: brechas entre discursos y prácticas de las ONG de desarrollo", publicado en enero de 2017 en la Revista Española de Desarrollo y Cooperación nº39 del IUDC (UCM), y por otro, de la Comunicación presentada en el Congreso 'Noviembre Feminista 2016' (UCM), en la mesa "Estrategias feministas de lucha política, análisis y deconstrucción del orden social", y que será parte del libro "Tejiendo Redes, Transformando Realidades", de próxima publicación en la línea editorial del Instituto de Investigaciones Feministas de la UCM.

Mi profundo agradecimiento a la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo por atreverse con lo más intangible y, en concreto, mi agradecimiento y reconocimiento a su Responsable de Género y Desarrollo, Edurne Bengoetxea Sorozábal y a la Responsable de Investigación, Formación y Género de la Coordinadora de ONGD de Euskadi, Silvia de Gregorio Etxebarría, por aceptar en su momento participar en la investigación que aquí se presenta, por el apoyo recibido para su difusión y por el trabajo que ambas realizan para conseguir organizaciones cada día un poquito más transformadoras.

1 III Plan Director de la Cooperación al Desarrollo 2014-2017. Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo, Gobierno Vasco. Pág. 45.

"Es incomparablemente más difícil cambiar en los hombres los puntos de vista basados en prejuicios que los adquiridos por razones que les parecieron más convincentes o sólidas. Podemos incluir entre los prejuicios el que se tiene vulgarmente sobre la diferencia entre los dos sexos y todo lo que depende de ella. No existe ninguno tan antiguo ni tan universal".

POULAIN DE LA BARRE, 1673

01.

INTRODUCCIÓN

Donde hay poder, hay resistencia... a perderlo. Esta pequeña vuelta de tuerca a la frase de Foucault es un hecho que cualquier organización que se haya embarcado en un proceso de cambio, habrá podido experimentar. El presente estudio parte de la convicción de que los procesos de cambio organizacional y, en concreto, los procesos de género, no son una cuestión meramente técnica, sino política y cultural: afectan al corazón mismo de las organizaciones, a la calidad de vida de las personas que las conforman, a sus opciones de contribuir al desarrollo y mejora de sus organizaciones y sociedades, así como de beneficiarse de sus avances. Conllevan radicales cambios culturales que pueden provocar resistencias y miedos, pues abren incertidumbres sobre el futuro. A veces, esos miedos están vinculados a las generales resistencias al cambio de cualquier grupo, otras tienen un fundamento claro en la posible desestabilización de asentadas relaciones de poder y en la resistencia a la pérdida de privilegios. Puede parecer obvio, y sin embargo, en algunos ámbitos sacarlo a la luz es más complicado, especialmente si hablamos de un sector cuya misión se asocia ineludiblemente a la transformación: Las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD).

Se trata de un tema que está generando quiebras en las relaciones interpersonales en las organizaciones, pero que provoca también alianzas, creación y fortalecimiento de vínculos, reflexiones y aprendizajes sobre las identidades individuales y organizacionales, revisiones críticas de las relaciones de poder y, sobre todo, el cuestionamiento de las creencias, prácticas, costumbres y normas sexistas que muchas veces son pilares invisibles de la cultura organizacional.

Esta investigación pretende ahondar en el conocimiento de tales experiencias y poner luz sobre los discursos y manifestaciones prácticas que sustentan las resistencias al género, desde la convicción de que, para poder seguir avanzando en el camino de cambio iniciado por algunas ONGD hacia un lugar más justo y equitativo, es necesario profundizar no solo en el conocimiento del desarrollo e impacto de esos procesos de cambio, sino también de la naturaleza de los obstáculos que pretenden desactivarlos.

¿Para qué? Responde —respondo— a una doble voluntad[2] teórica y política: En un plano estrictamente práctico, la de sistematizar, conectar, compartir y proponer estrategias de mediación, gestión y superación ante las resistencias, que faciliten futuros procesos de género y la implementación de medidas pro-equidad. Y en un plano más ideológico y político, la de apoyar y contribuir a la *sostenibilidad de la militancia*[3] en lo personal, y buscar caminos hacia la coherencia y la transformación social en lo colectivo.

2 Lourdes Méndez explica esta doble voluntad de la antropología feminista, distinguiendo entre "aquellas antropólogas que, desnaturalizando y problematizando las relaciones entre los sexos, desarrollan su análisis con el objetivo político de proponer herramientas y vías para transformarlas, de aquellas que, sin negar la conflictividad inherente a las relaciones entre los sexos, no comparten ese objetivo" (2008, p.103).

3 No hablamos de militancia en el sentido más extendido y asociado al "individualismo heroico". Aquí la *sostenibilidad de la militancia* tiene que ver con "ser capaz de hacer el trabajo que amas, pero al mismo tiempo seguir sintiéndote una persona plena y feliz en todos los aspectos de tu vida. Sentirte a salvo, sentirte conectada. Sentirte reconocida, respetada y valorada, por ser quien eres, tanto como por lo que haces. Tengas la edad que tengas y trabajes en el tema que trabajes. Vivir en equilibrio. Con autenticidad. De acuerdo a tus propios valores". (Barry y Djordjevic, 2007:3-4).

02. BREVE NOTA METODOLÓGICA

Tras años de trabajo de consultoría, participando en formaciones, proyectos y procesos de género vinculados a la consigna de que "sin igualdad no hay desarrollo", una pauta se desvelaba común a todos ellos: las resistencias. Más o menos sutiles o explícitas, iban aflorando, acumulándose con cada nueva asistencia técnica, sin constituir en esos momentos objeto de estudio. La certeza, al cabo de varios años, de contar con un cuerpo de relatos y experiencias que compartían un patrón, claro pero invisible, lanzó inevitablemente esta investigación, comenzando por la revisión de ese cuerpo en un proceso inductivo de identificación, sistematización y catalogación de las resistencias, acompañado de un análisis documental al respecto. En una segunda fase, las entrevistas y conversaciones con responsables de género y militantes feministas de ONGD que han hecho procesos de cambio pro-equidad o que tienen (o están elaborando) una estrategia de género o un plan de igualdad, permitieron completar y validar la propuesta de sistematización, profundizar en el tema, y sobre todo, conocer y poner en valor las vivencias personales de quienes "tiran del carro" de tales procesos.

Actualmente el proceso investigador sigue abierto. El contenido, como el de cualquier proceso vivo, se va puliendo, completando, matizando, con cada nueva conversación, asistencia técnica, cada nuevo encuentro con feministas de diferentes organizaciones. Y el deseo latente para los siguientes pasos es generar un espacio participativo donde, entre todas, poder comenzar a compartir y construir las estrategias de resolución de conflictos y gestión de las resistencias que nos permitan dotarnos de herramientas personales y colectivas que contribuyan a allanar el camino de la transformación.

03. CONTEXTUALIZANDO, QUE ES FEMINISTA: GÉNERO Y TERCER SECTOR

Antes de entrar a analizar los tipos de resistencias al género presentes en las ONGD, es importante apuntar un par de elementos clave del contexto:

El primero de estos elementos sería la trayectoria de las ONGD españolas en temas de género, tanto en sus proyectos como en su esfera interna; una trayectoria relativamente reciente, pero con suficiente recorrido como para haber dotado a las organizaciones del lenguaje técnico necesario para “hablar de género”. Algunas organizaciones comenzaron este recorrido ya en los años 80 y 90, con un discurso basado en el objetivo de pasar de un enfoque MED a uno GED[4] y una fun-

4 Siglas para hablar de los enfoques “Mujeres en el Desarrollo” y “Género en el Desarrollo”. Para más información sobre los mismos puede consultarse esta presentación de Emakunde - Instituto Vasco de la Mujer: https://prezi.com/kxtgosotjqld/enfoque-med-enfoque-ged/ (20/12/17).

damentación teórica feminista, pero que en muchos casos provocó una “tecnificación” del género, focalizándose demasiado en las herramientas y técnicas para trabajarlo y olvidando el análisis crítico-político. En este escenario, el II Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008 incorpora por primera vez el enfoque de género como prioritario en las políticas de desarrollo, lo que anima a muchas ONGD a asumir el género como principio rector, incorporándolo en sus actuaciones, pero también iniciando lo que Natalia Navarro (2004) llama “procesos de cambio organizacional pro-equidad”, o implementando Planes de Igualdad.

Conforme se avanzaba en la agenda de género, diferentes voces alertaban sobre esta excesiva tecnificación y la necesidad de *repolitizar* el género en el desarrollo, lo que implica hacerlo político también en el corazón de las organizaciones, para que devenga real en sus actuaciones: Aquí es donde entran en juego los procesos de cambio político y cultural en las ONGD y, por ende, donde comienzan a aflorar las resistencias. Y parece, también, que es en este momento en el que el discurso y la praxis dejaron de ir de la mano, formando una brecha invisible pero de consecuencias tangibles en las organizaciones, en su trabajo y en su capacidad transformadora. Comprender el alcance de esta brecha y el impacto de esta trayectoria sobre la construcción de discursos, es clave para entender la dificultad añadida a la hora de identificar las resistencias.

El segundo elemento tiene que ver con la percepción social hacia el Tercer Sector, un sector asociado a valores como la igualdad, la justicia o la solidaridad. Según José A. López (2007), la sociedad percibe a estas organizaciones como “paradigma de la acción altruista o solidaria organizada”, lo que también acarrea un sesgo en su imagen, discursos y valores que es interiorizado por las personas que las conforman, ante lo que cabe preguntarse ¿es que tales organizaciones no pueden ser reproductoras de desigualdades?

Para Sandra Dema Moreno (2008), hay asumido un supuesto progresismo de las ONGD que invisibiliza las desigualdades de género en las mismas, dificultando que se vean como productoras y reproductoras de un orden social patriarcal. Sin embargo, no debemos olvidar que éstas existen al interior de normas sociales (Rao y Kelleher, 2002) que constituyen el nivel cultural de referencia y, por tanto, el sustento de la vida y la cultura organizacional. Como explicaba una de las personas entrevistadas, *"pensamos que por ser ONG no tenemos ciertos problemas, pero sí existen en tanto reflejo de la sociedad, no hay conciencia de eso, de que no somos mejores; será porque nos interesa"*, una percepción que se refuerza con el "espejismo de igualdad" que se vive en general en la sociedad: *"el prejuicio más fuerte es que se piensa que la desigualdad es algo que ocurre fuera, y que en la organización está superado"*.

El punto de unión de los dos elementos clave descritos (la trayectoria en género y la percepción social / autopercepción de las ONGD) es donde entra en juego la peculiaridad del estudio de las resistencias y el papel de los procesos de cambio en este tipo de organizaciones: Nos encontramos ante discursos cristalizados y bien elaborados sobre la igualdad en el desarrollo, a la vez que diferentes estudios confirman la dificultad para que las iniciativas pro-equidad en ONG vayan más allá de resultados simbólicos a nivel cultural (Lee-Gosselin, Briere y Ann, 2013), lo que hace pensar que el género sea uno de los ámbitos que más incoherencias desvela entre discursos y praxis, entre la capa más externa y la más interna de su cultura organizacional (Pajares, 2017). Otra entrevistada afirmaba que *"la organización es víctima del poder del discurso, es decir, por supuesto estamos a favor de los derechos de las mujeres (...), pero el discurso es tan fuerte, que la gente no se da cuenta de la desigualdad dentro de la organización"*.

Todo ello torna especialmente sensible el análisis de la cultura organizacional de género y dificulta la identificación de resistencias, pues

"están en un nivel más sutil con un discurso elaborado… para este tipo de reflexiones casi es más fácil estar en organizaciones que no tienen nada". Otra de las participantes explicaba cómo *"si miramos cosas muy cotidianas se ve claramente cómo se reproducen las relaciones de poder (…), pero si lo pones sobre la mesa la gente lo va a negar porque no casa con esa imagen y con la autopercepción que tenemos las ONG. La cultura organizacional en este sentido es un poco esquizofrénica"*. Es por esto que los procesos intraorganizacionales pro-equidad juegan un papel crucial para poder sacarlo a la luz y hacer una revisión crítica de la dimensión más personal y subjetiva, desde una intencionalidad política feminista. Con el "pequeño" inconveniente, eso sí, de que es esta dimensión la que provoca más resistencias (Navarro 2003 y 2007, Bastardes y Franco, 2006, Murguialday *et al.*, 2009, Lee-Gosselin *et al.*, 2013), pues como explica Lagarde, "cambiar la sociedad, las normas, las creencias (…), puede ocasionar malestar a las personas y a las instituciones más conservadoras y rígidas, más asimiladas y consensuadas por el orden patriarcal" (1996:20): *"uno de los momentos gordos fue cuando se empezó el diagnóstico porque se abrió la caja de Pandora, (…) ahí empezamos a ver quién toma las decisiones y cómo, los perfiles, los grados de empoderamiento… (…) fue complicado por eso, porque revoluciona"*.

04. PERO ¿DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE RESISTENCIAS?

No nos referimos al concepto normalmente aplicado a mecanismos de rebeldía o resistencia política ante sistemas de dominación, sino a la oposición a propuestas de mejora y transformación de la organización social del género que implican mayores cuotas de justicia e igualdad, pero también pérdida de privilegios. Como estrategia de prevención al cambio implica la negativa a aceptar o cumplir con algo y es un fenómeno que muestra una actitud favorable a la preservación del statu quo, suponiendo el obstáculo más común y perjudicial para el cambio (Mergaert y Lombardo, 2012, García Martínez, 2002). Según Natalia Navarro, "todo tipo de cambio lleva consigo resistencias personales y colectivas, que se asocian con la redistribución de recursos y responsabilidades así como con la reasignación de prioridades" (2007:25).

Se materializan en barreras internas y factores de influencia que frenan los efectos de una acción a favor del avance de la igualdad de género (Fernández Villanueva, 2010) y su presencia será más acusada cuanto más arraigadas estén en una organización las relaciones patriarcales de poder o una cultura de la masculinidad (Lombardo y Mergaert, 2013). Así, si entendemos que, tal y como explicaba Foucault, el poder "no es unívoco, ni es siempre igual, ni se ejerce siempre de la misma manera, ni tiene continuidad, el poder es una red imbricada de relaciones estratégicas complejas" (Giraldo, 2006:108), entenderemos que las resistencias a perderlo pueden ser igualmente complejas y aparecer en cualquier nudo o hilo de esa red, por lo que se torna necesario cuestionarla en su totalidad. Al adentrarnos en el espacio de la configuración política del poder, la categoría de resistencia permitirá cartografiar los mecanismos sutiles de los hilos patriarcales en el tejido relacional de las organizaciones, y apuntar estrategias para transformarlo. Pues una vez que el tema de las resistencias es colocado en el centro de los análisis, los estudios empíricos pueden explorar el contexto organizacional en el que el proceso tiene lugar y arrojar luz sobre los caminos de gestión y eliminación de las mismas (Lombardo y Mergaert, 2013).

4.1. El recorrido en el estudio de las resistencias al género

En consonancia con el tema de los estudios de género en toda su amplitud, la bibliografía específica sobre las resistencias al mismo cuenta con una tradición más amplia de estudio en el mundo anglosajón y resto de Europa que la que tenemos en nuestro Estado. Así, la profesora emérita de la Universidad de Toronto Margrit Eichler, ya en los años 80 y en un estudio relativo a la incorporación de la perspectiva de género a la hora de investigar[5],

5 *Non-sexist Research Methods. A practical guide.* 1987. Routledge

señaló cuatro manifestaciones primarias de sexismo que funcionan como resistencias al género: el androcentrismo (y como formas extremas del mismo, la ginopia y la misoginia), la sobregeneralización y sobreespecificidad, la insensibilidad de género (ignorar el género como variable) y el doble rasero.

Desde entonces hasta hoy, los estudios sobre resistencias al género no han dejado de ganar importancia, hasta el punto de que en 2013 la revista de investigaciones feministas *NORA* (Nordic Journal of Feminist and Gender Research) publicó un número especial al respecto bajo el título “Feminist resistance – Resistance to feminism”. Los ámbitos de estudio varían, siendo uno de los más visibles el de las resistencias a la formación, señalado por Lombardo y Mergaert (2013) como uno de los retos principales para la transversalización del género en políticas públicas. En 2015, ONU Mujeres[6] organizó un diálogo virtual en torno a este tipo de resistencias con el objetivo de “reflexionar sobre la naturaleza y las causas de la resistencia a la formación para la igualdad de género, así como sobre estrategias para superar las resistencias y aprovecharlas para un cambio transformador”[7].

Otras autoras, como Marjorie DeVault o Marcela Lagarde, se han enfocado en un ámbito más interno, apuntando que “la construcción de conexiones entre mujeres revela las complejas fragilidades y resistencias hacia la construcción de la conciencia de género” (De Vault, 1996) y poniendo de manifiesto cómo son las resistencias personales las que más pueden dificultar los procesos de cambio, si bien según Fernández Villanueva (2010) el quid de la cuestión no es que existan tales resistencias, sino que sean desconocidas y no se sepa ni se desee saber cómo operan.

En el campo de las resistencias al género en la cooperación al desarrollo hay dos autoras cla-

6 Agencia de Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer.

7 El *webinar* o Diálogo completo está disponible en https://youtu.be/TIK7X69Yveg (20/12/17).

ve: Una es Sara Longwe, quien, en su artículo "The evaporation of gender policies in the patriarchal cooking pot" (1997), cuestionaba la tendencia de las políticas y acciones de género a "evaporarse" dentro de los mecanismos burocráticos de las agencias de cooperación. En concreto, denominó "evaporación de la política" al proceso de "disminución gradual [de los objetivos de género] a medida que el programa se mueve de la declaración de la política a la implementación de la misma", achacándolo a la coexistencia de la "burocracia manifiesta" con un "patriarcado encubierto" que permite la subversión de las políticas y directivas que amenazan sus intereses. Longwe concluía que "no podemos tratar la burocracia como políticamente neutral, (...) (pues) puede jugar un papel central en el mantenimiento y la reproducción social del patriarcado" (*op.cit.*, p.156).

La segunda autora es Caroline Moser, quien, en el contexto de una evaluación de género de proyectos de desarrollo, aprovechaba para introducir una crítica respecto de las dificultades de transversalización de género en los mismos, a través de la pregunta "¿evaporación, invisibilización o resistencia?" (Moser *et al.*, 2004) y catalogando en base a estos conceptos diferentes prácticas encontradas durante la evaluación.

En nuestro país, el concepto de evaporación ha sido ampliamente utilizado por diferentes autoras, como Nava San Miguel, quien habla de la evaporación como mecanismo de resistencia y como uno de los retos en la construcción de una agenda de desarrollo que sitúe el género en el centro, junto a la tendencia a desvincular el género de toda connotación política, crítica en la que coinciden numerosos análisis (San Miguel 2009; Longwe, 1997; Navarro, 2003 y 2004; Bastardes y Franco, 2006).

Con todo, en el ámbito de los procesos intraorganizacionales de género en las ONGD aún son escasos los análisis de las resistencias surgi-

das durante su gestación, desarrollo e implementación (Lee-Gosselin, *et al.*, 2013), si bien la mayoría de estudios sí menciona la necesidad de gestionarlas (Rao y Kelleher, 2002; Bastardes y Franco, 2006; Dema Moreno, 2008; Murguialday *et al.*, 2000; Navarro, 2003 y 2007). En España se han realizado diferentes diagnósticos de género de ONGD a nivel autonómico y todos mencionan la existencia de resistencias ante medidas pro-equidad, pero pocos se centran en ellas ni ofrecen ejemplos o sistematizaciones de las mismas.

Así, el estudio sobre las ONGD catalanas constata la aparición de las resistencias "al oír que la perspectiva de género implica una redistribución del poder y de la toma de decisiones" (Bastardes y Franco, 2006), y el realizado en el País Vasco (donde los procesos pro-equidad están financiados públicamente desde el año 2008[8]) advierte de que "la incorporación del enfoque de género en la dinámica institucional no está exenta de conflictos y resistencias, en tanto cuestiona frontalmente las relaciones de poder" (Murguialday, *et al.*, 2000), pero no se extienden ni acompañan ejemplos. Eso sí, en el País Vasco se continuó con el proceso de diagnóstico y evaluación de procesos de género y desde su Coordinadora de ONG sí se fomentó un proceso interno de reflexión en torno a las resistencias, aún en marcha, que de momento parece la única experiencia al respecto en nuestro Estado.

Por su parte, el diagnóstico andaluz señala las resistencias como una dificultad para la transversalización y advierte de que el enfoque de género, durante el proceso de institucionalización y aplicación del discurso teórico a niveles prácticos, se va invisibilizando y diluyendo (Aguirregomezkorta y Soler, 2005), pero sin ejemplos, aunque sí exponen dos obstáculos fundamentales: escaso conocimiento y com-

8 Ayudas anuales establecidas legalmente por el DECRETO 197/2008, que regula las ayudas a procesos de cambio organizacional pro-equidad de género en las entidades vascas de cooperación al desarrollo a través de la financiación de Diagnósticos participativos de género y de Planes de Acción Estratégicos pro-equidad.

prensión de la estrategia de género y escaso apoyo de las organizaciones para la implementación. Más amplio, el estudio de las ONGD asturianas sí sistematiza resistencias organizativas y de actitudes, y las resistencias masculinas se señalan específicamente como dificultad para la incorporación de la perspectiva de género (Dema Moreno, 2007), aunque se refiere a los beneficiarios de los proyectos, sin alusión a los trabajadores de la entidad. Añade que muchas de las ONGD son conscientes de estos problemas, pero no han habilitado fórmulas para abordarlos.

Vemos, por tanto, que aún es necesario un salto cualitativo a la hora de analizar y sistematizar las resistencias en los diagnósticos y procesos de transversalización de género en las ONGD, y articular una teoría analítica sobre la relación entre género, poder y resistencias, pues, como afirman Lombardo y Mergaert:

> "El análisis de la resistencia (...) puede proporcionar información sobre qué es exactamente a lo que la gente y las instituciones se resisten, ya sea el mensaje de cambiar las normas de género, los agentes del cambio promovido, la igualdad de género como un objetivo, o el curso de capacitación (o proceso) de género en sí (2013, p.307)".

05. PROPUESTA DE CATALOGACIÓN DE LAS RESISTENCIAS AL GÉNERO

Como primera aclaración es importante recalcar que, igual que la vida no puede separarse en experiencias y categorías estancas, las resistencias, como parte de procesos vitales de cambio, tienen múltiples aristas, cauces y formas. En este sentido, la catalogación no supone una división en categorías aisladas, sino más bien un ejercicio funcional para visibilizar sus manifestaciones, aunque estén interconectadas y, en ocasiones, una misma resistencia pueda inscribirse en varios tipos a la vez. Asumido esto, parece pertinente hacer una primera catalogación utilizando la división propuesta por Robbins[9] y adoptada por diferentes autoras, que distingue entre personales y organizacionales.

9 Stephen Robbins (Comportamiento Organizacional, 1998), citado en García Martínez, 2002.

5.1. Resistencias personales

Este tipo de resistencias conjugan las características humanas básicas como percepciones, creencias, personalidades y necesidades tales como los hábitos, el temor a lo desconocido o la percepción selectiva[10]. Aquí se traducen en "actitudes antifeministas, muy sutiles, que actúan como frenos internos inhibiendo desde dentro el propio avance. Se trata de representaciones de género y expectativas de futuro no igualitarias (...) no siempre conscientes ni reconocidas" (Fernández Villanueva, 2010:98). Dado que este tipo de resistencias, a su vez, pueden presentarse con diferentes manifestaciones, propongo utilizar como marco para su sistematización las cuatro categorías formuladas por Lagarde al hablar de procesos de aculturación feminista[11]:

A. Resistencias (anti)intelectuales

Manifestaciones que 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" (Lagarde, 2000:13). Entrañan una actitud que niega la condición ilustrada del feminismo y por tanto el conocimiento que deriva del mismo. Pueden manifestarse a través de:

- Restar importancia con actitudes de indiferencia y/o rechazo vinculadas al desconocimiento de lo que es el género, o actitudes defensivas: *"Es que le das muchas vueltas y esto es más simple, somos todos iguales y ya está. Yo trato a todos por igual"; "No es que a mí no me importe, es que esto ahora no es prioridad"; "No necesitamos medidas*

10 Se refiere al procesamiento selectivo de la información: la capacidad humana de seleccionar aquello que se acomoda a nuestra conveniencia y rechazo de lo que no es de nuestro agrado (Robbins, 1998). Citado en García Martínez, 2002.

11 Para Lagarde el feminismo *es una cultura* y no sólo un movimiento y por tanto podríamos hablar de procesos de aculturación feminista, en referencia a "la transmisión de las concepciones, los valores, los conocimientos, las prácticas y la experiencia de las feministas en condiciones de hegemonismo patriarcal" (2000:2).

específicas porque nosotros no discriminamos, hacemos lo mismo para hombres que para mujeres"[12].

- El cuestionamiento de la credibilidad del mensaje de cambio, que en palabras de una entrevistada *"puede llegar a ser continuo, es como si siempre tuvieras que tomar la decisión de empezar una nueva batalla"*, "*[es común] el cuestionamiento, como calificar de subjetivo un discurso, (...) como si la perspectiva androcéntrica no fuera también producto de una subjetividad"*, o incluso de las personas agentes de cambio (*"ella lo lleva a un extremo demasiado emocional y a lo mejor parece que pierde capacidad analítica"*), lo que finalmente lleva a un autocuestionamiento: *"cuando lo he planteado 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 ya se me está yendo la olla', o qué"*.

- La infravaloración de los datos (*"aquí escuchamos sobre todo que esto aquí no pasa, o decir que son cosas muy exageradas*"; "*antes quizá, pero esto ya no es así*") o la baja opinión sobre la teoría de género, no acreditándola como conocimiento, que se conjugan para negar las desigualdades y la necesidad de cambio: *"cuando la gente habla de esto pone en el mismo plano la opinión y el conocimiento, algo que en otros temas no pasa. Y quien toma decisiones tiene opiniones sobre el tema, y como es jerarquía, su opinión es suficiente"*.

- Lo que Luis Bonino (2004) llama "maniobras de apaciguamiento" y que aquí hemos catalogado como "boikot de terciopelo": hombres que quieren pseudoaliarse con las mujeres pero sin transformarse, y que

12 Todas las frases entrecomilladas responden a declaraciones literales de personas de ONGD (tanto voluntariado como personal contratado) durante formaciones o entrevistas, grupos de discusión y talleres participativos entre 2010 y 2015, así como a otras entrevistas realizadas específicamente para la segunda fase de esta investigación en 2016.

terminan traduciéndose en actos de boikot invisible a cualquier medida de transversalización: *"yo estoy a favor de la igualdad, es solo que la discriminación positiva no me parece el camino"*. *"Hay una utilización de lo emocional. La gente con este tema se gasta, se frustra y se cabrea, (entonces) alguien reacciona y dice algo o te permite meter algo, pero al cabo del tiempo todo vuelve a su cauce. (...) Te dan la razón pero para inmediatamente después decirte que es que ahora en lo que hay que centrarse es en esto otro"*.

B. Resistencias (anti)políticas

Si bien Lagarde se refiere a quienes desconfían de la política por ser ámbito de recreación de dominio, aquí utilizamos esta categoría para englobar aquellas actitudes que *despolitizan* el género o que niegan el carácter estructural de las desigualdades. Algunos ejemplos son:

- Discursos esencialistas y de naturalización de las diferencias de género (*"las mujeres no quieren ocupar los puestos de dirección porque supone más responsabilidades y valoran más las responsabilidades familiares"; "las mujeres tienen más sensibilidad por temas de exclusión social"; "el género es un tema de sentimientos"*) y actitudes de aceptación o conformismo con el statu quo: *"es común el pensar que como somos igualitarios no hay mucho más que hacer"*.

- Negación de discriminación sistémica y de la necesidad de avanzar en la búsqueda de la igualdad desde posiciones políticas ("*Es cierto que hay más mujeres contratadas en niveles técnicos inferiores, pero yo no creo que sea por una cuestión de que preferimos mujeres, es cuestión de oferta – demanda"; "No hay diferencias de género, que el comité de dirección sean más hombres es accidental*"). Esta negación es más difícil encontrarla de forma explícita (pues sería políticamente incorrecto sostenerla) cuando hablamos de los proyectos o países en los que trabaja la organización, por lo que suele

tamizarse con opiniones como la consideración de que se avanzará espontáneamente a través del efecto de la educación o del desarrollo económico, o, como mucho, haciendo proyectos para mujeres: *"Hay una asunción de que tener sensibilidad de género es hacer proyectos para mujeres, donde nos encontramos falta de reflexión sobre qué implica realmente la lucha contra la desigualdad"*. Estas resistencias suelen venir acompañadas de apatía o rechazo hacia las demandas de equidad (Fernández Villanueva, 2010).

- Vinculadas a esto, estarían las actitudes derivadas del "espejismo de la igualdad" que invisibilizan las consecuencias de la discriminación en la vida de las mujeres y también conllevan desafección y rechazo a aceptar responsabilidades: *"no me parece que necesitemos aplicar medidas de discriminación positiva porque creo que este punto lo tenemos asimilado"; "no veo techo de cristal, (...) al contrario"*. Se alientan con la sobregeneralización (*"Aquí hay igualdad, mira la jefa de RRHH es una mujer y la directora de comunicación también"; "no veo (...) mayores promociones a hombres que a mujeres, lo contrario, las coordinaciones regionales (...) son mujeres menos un hombre que está el pobre en el Congo"*) e incluyen locus de control externo[13] y responsabilización a las mujeres: *"Aquí hay mujeres más machistas que los hombres"*.

- El doble rasero como mecanismo despolitizador: Dema Moreno comprobó que muchos varones reprochan a mujeres sensibilizadas con el género "que están demasiado politizadas, mientras que no utilizan el mismo reproche para otros asuntos similares que preocupan a los hombres y que [...] también tendrían un contenido político" (2007:81), desvelando la consideración del género como un asunto técnico prescindible: *"el trabajo del enfoque de género será*

13 Percepción que los eventos ocurren como resultado del azar, el destino, la suerte o el poder y decisiones de otros. En este sentido, es la percepción de que los eventos no tienen relación con la propia determinación.

una distracción más a la hora de enfrentar al enemigo común, el neoliberalismo". Otros ámbitos que se han señalado como especialmente sensibles al doble rasero son la conciliación (*"si un hombre utiliza medidas de conciliación es un padrazo, y además qué guays somos aquí que tenemos medidas de conciliación para padres, pero si las coge una mujer, lo primero que se piensa es que a ver si va a bajar el compromiso..."*) y la resolución de conflictos: *"cuando una compañera expone un problema se le quita importancia, no se le da respuesta, (...) nunca he visto hacer lo mismo con un hombre aunque tenga la misma edad, 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. Esto se combina con "sectarismos ideológicos y políticos para decidir quiénes son las elegidas de la causa", 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 la mirada se centra 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 más próximas o 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" (Lagarde, *op.cit:*15) (*"Nadie lo va a decir, pero hay una mirada diferente hacia una misma problemática si la vemos en otro país, donde es indignante, mientras aquí una hay resistencia a ver las cosas más básicas que es sorprendente"*), lo que dificulta la unidad entre los colectivos para reforzar posiciones políticas (Fernández Villanueva, 2010): *"es más fácil apropiarse del discurso feminista cuando hablas de mujeres que están lejos que cuando hablas de las de tu organización"*.
Este tipo de resistencias pueden estar vinculadas a una concepción de la cooperación aún vertical y paternalista, no permeada por la

teoría decolonial a pesar de la evolución en los discursos sobre paradigmas y enfoques del desarrollo; incoherencia que no casa con la autopercepción de las ONGD que describíamos al inicio y que hace de estas resistencias unas de las más difíciles de identificar y reconocer. *"Veo todo el rato, al trabajar con mujeres de otras culturas, que técnicas no feministas o que no saben de género, piensan que lo que les pasa a esas mujeres es por ser musulmanas, o de tal sitio, de una cultura machista... es la visión general de la sociedad, que se junta con creer que aquí hay igualdad"*. La intersección con elementos culturales puede hacer que se conjuguen las resistencias clasistas con otras directamente racistas (*"la mirada activista es muy de "salvar vidas", y es una mirada caritativa (...) incompatible con género. Es una estructura mental en cuanto a género y racismo"*), evidenciando el entrelazamiento de género, raza y clase como parte del mismo sistema de opresión, tal y como explicaba la socióloga Joan Acker, para quien, si bien el género está profundamente arraigado en las organizaciones, "los desafíos a los patrones de clase pueden ser más difíciles de hacer que los desafíos a los patrones de género y raza" (1999:8).

D. Resistencias misóginas

Incluyen todas aquellas manifestaciones de falta de reconocimiento y de negación de la autoridad, capacidades o derechos de las mujeres. Según Lagarde, la lucha por los derechos y la autoridad de las mujeres se entiende de acuerdo a la lógica patriarcal por la que los derechos de una mujer quitan algo a otra o se apoyan en su falta de derechos. Entrañan:

- Actitudes de culpabilización, individualización de los logros conseguidos, justificación de la infrarrepresentación de mujeres por la escasez de mujeres competentes (*"Los puestos de dirección general siempre han sido hombres y las limpiadoras son mujeres. El motivo es que hay más limpiadoras"; "A ellas les interesan menos los puestos de dirección"*) y otras manifestaciones de meritocracia (*"desde*

un punto de vista de composición del comité de dirección es que la elección de las personas ha sido por capacidades, trayectorias y competencias”) que conllevan la responsabilización de las mujeres consideradas individualmente (Fernández Villanueva, 2010).

- Lo que Bell y Burnham denominaron “síndrome de ‘no se permiten equivocaciones’”, tan dañino en el proceso de cambio que paraliza los esfuerzos de innovación (García Martínez, 2002): *“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”*. Aquí entrarían manifestaciones de doble rasero que tienen un carácter más misógino que antipolítico: *“Resulta muy difícil (...) el cambio de actitudes de hombres que son machistas y que tienen actitudes sutiles no ya en la toma de decisiones, sino en el trato, que no tratan igual a un tío que cometa un error o diga algo fuera de lugar, que a una mujer (...) y que por supuesto la persona va a negar diciendo que no tiene nada que ver con que sea tía sino que lo ha hecho mal. (...) son sutilezas difíciles de demostrar y de atajar más allá del enfrentamiento personal”*.

- Pueden llegar incluso a ridiculizar, sabotear y perseguir las reivindicaciones y acciones de las feministas (*“El típico ‘ya vienes tú con lo del género, qué pesaditas sois’, con un tono de guasa, pero que tiene un trasfondo”; “Hay algunas personas que se ríen mucho de temas de género, que pueden hacerlo con mucho arte, pero si te paras a pensarlo, buf...”*), ridiculizaciones muchas veces relacionadas con las metodologías (*“las metodologías utilizadas por los grupos feministas han sido muy radicales (...). Esto ha provocado que las personas piensen que todas las mujeres que quieren abordar el tema quieren destruir el hogar y enseñar a las mujeres cosas en contra del hombre”; “ha habido muchas bromas en plan ‘estas feministas que son ¡hombres no!’... Son bromas que en realidad es no querer entender las dinámicas del trabajo*”). El sabotaje, cuan-

do la cultura organizacional no permite ataques directos, puede darse por cauces más sutiles y se manifiesta muchas veces en el boicot a las formas, ya que hacerlo al fondo sería políticamente incorrecto: *"en una presentación bastante bien trabajada (...), hubo dos o tres veces que recibí comentarios criticando cosas como que el color de la hoja estaba equivocado, (...) si el tema hubiera sido otro, o la persona que lo presentaba fuera un hombre, estoy convencida de que no hubiera ocurrido"*.

5.2. Resistencias organizacionales

Por su parte, las resistencias organizacionales tienen que ver con dinámicas de trabajo y otras barreras que se consolidan en el seno de la estructura de las organizaciones. Siguiendo las propuestas descritas más arriba de Longwe y Moser, distinguimos entre evaporación, invisibilización y resistencia explícita:

A. Evaporación

Se da cuando las buenas intenciones políticas, aun siendo expresas en el ideario u otra documentación de la organización, no se llevan a cabo en la práctica. De acuerdo con Longwe (1997), puede darse en tres niveles:

- **Nivel Político:** Cuando hay problemas al pasar de la elaboración a la implementación, incluyendo la negación de una medida (pues automáticamente deviene en intervención en la política): *"Se planteó a recursos humanos incorporar en las entrevistas de selección alguna pregunta para identificar la sensibilidad a la igualdad de género, que permitiera descartar a personas claramente machistas. La respuesta fue negativa, porque si los y las candidatas no iban a trabajar género no tenía importancia preguntarles sobre este tema"*. Incluye las ten-

dencias de ‘aligeramiento’ de las acciones propuestas: a pesar de que originalmente se diseñen para la eliminación de las desigualdades de género, al final la eficiencia acaba siendo el leitmotiv que las justifica. Un enfoque que para Encina Villanueva (2011:99),

> “aun planteando una preocupación por la desigualdad, (…) viene a plantear que ‘invertir’ en las mujeres es muy eficiente porque lo que llega a ellas (educación, salud, recursos económicos…), se transmite y beneficia a todo su contexto. Esto tiene que ver con la tradicional visión de las mujeres como ‘seres para otros’”.

También estaría aquí la falta de voluntad, involucramiento o formalización de responsabilidades del nivel político y de toma de decisiones de la organización: “*Quizá si hubiera habido personas en puestos de poder con sensibilidad feminista hubiera ido más rápido. Lo que dificulta es la no formalización*”. Otro ejemplo es la falta de relación entre el diagnóstico y el Plan: aunque el primero haya entrado al plano más político y cultural, el Plan termina por recoger sólo medidas de carácter técnico, y muchas veces ni siquiera así consigue implementarse: “*como la aplicación práctica del plan tiene que pasar por el comité de dirección, se para, porque no es prioritario*”.

- **Nivel de 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”: *“Es una igualdad formal, está en los papeles (...), pero luego, a nivel de planificación de pronto no está género, y si nadie se da cuenta, pasó, no se mete”; “Me han contado la moto y tal, pero si (...) luego no lo meto en la planificación, no sirve para nada. O lo meto en la planificación pero que lo haga otra”.*

- **Nivel de Organización:** Cuando no hay adaptaciones a las políticas, departamentos, ni personas especializadas o expertas para la implementación (*"el mayor obstáculo es que no haya estructura, una persona, un presupuesto, porque entonces para el personal técnico esto es un 'además', sumado a su carga de trabajo"*; *"Cuando se intenta hacer algo, si pones gente sin cualificación en el tema para hacerlo, es una forma de obstaculizarlo"*) o cuando hay dilación en los nombramientos de esos puestos/personas. También cuando el personal conoce la existencia de una unidad/responsable de género, pero no sabe a qué se dedica, admite no haber tenido nunca relación con ella (*"para mí la unidad de género es la gran desconocida"*), o se identifica como instrumento de transversalización hacia fuera pero nunca hacia dentro, evidenciando una perspectiva más tecnicista que política ("*en nuestra organización la perspectiva de género es meramente técnica", "la casilla género del formulario del proyecto"*). A esto se suma el bajo grado de mantenimiento de las estructuras o referentes de género tras finalizar los procesos, o la desaparición de la liberación de horas una vez diseñado el Plan, tal y como constata el Informe de Evaluación de procesos pro-equidad realizado por la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo (Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo, Gobierno Vasco, 2015).

Otra manifestación es la inadecuación de la burocracia o desconexión entre los niveles organizacional y operacional. Longwe (1997) explicaba la convivencia de dos tipos o formas de organización: por un lado la "burocracia manifiesta", con políticas y procedimientos explícitos y públicos, y por otro, el "patriarcado encubierto" que coexiste en la organización y que permite la subversión de las políticas y directivas que amenazan sus intereses. La autora explica cómo ambas conviven teniendo intereses opuestos –"los principios burocráticos demandan implementación, los principios patriarcales demandan evaporación" (op.cit.:151)– afir-

mando que "no podemos tratar la burocracia como políticamente neutral, (...) (pues) puede jugar un papel central en el mantenimiento y la reproducción social del patriarcado" (p.156): *"El tema de los procedimientos y las metodologías (...) nos sobrepasa, porque trabajar con perspectiva de género requiere tener más datos, definir estrategias, poner cabeza, buscar referencias, cambiar herramientas de trabajo... (...) y la gente no está dispuesta a hacer esto"*). Un ejemplo muy común es la no adaptación en protocolos de recursos humanos o la falta de seguimiento de su cumplimiento: *"los procesos no están estandarizados, cada entrevista puede ser completamente diferente en función de la persona que la haga"; "A nivel de procesos de selección (...) se recoge en la política de género, pero luego contratan a gente que te caes para atrás con la excusa de que no encuentran perfiles completos, y cuando no los hay, lo que se cae es el género"*. También sería un elemento de evaporación a nivel de organización la no previsión de procesos de sistematización y socialización de los aprendizajes de género.

Una resistencia clave para la evaporación a cualquier nivel, según Nava San Miguel, 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" (2009, p.39), algo que Longwe (1997) 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 desarrollo[14]. Por contra, cuanto más político sea un proceso, más se endurecerán las resistencias: "*hubo resistencias (...) cuando pasamos de hacer algunas cosas a ser una organización expresamente feminista, de hecho se salieron 40 personas socias y dos de la Junta Directiva*".

14 Esta resistencia obedecería también a la tercera de las categorías ("resistencias explícitas"), pero aparece aquí por haber sido citada como mecanismo de evaporación por las autoras que se nombran. En cualquier caso, sirva para reconocer el carácter multidimensional de las resistencias, así como la posible intersección entre ellas y/o con otras variables.

B. Invisibilización

Según Moser, se da cuando los procedimientos de seguimiento y evaluación fallan en documentar lo que están ocurriendo en "terreno", pero aquí se extendería a todas aquellas acciones (o no acciones) que invisibilizan o minimizan la presencia, voces, necesidades, situación o participación de las mujeres en la organización, o las relaciones de poder en la misma. Abarcaría:

- Exclusión de estilos y voces no hegemónicas, y/o mayoría de liderazgos masculinos fuertes: *"ser mujer en los órganos de decisión política es problemático, genera más dificultad, salvo que adoptes patrones de ejercicio del poder que responden al patrón masculino"; "aunque quieras hacer una dirección diferente o coordinar un equipo de forma diferente, muchas veces es el propio equipo el que exige que haya una dirección clásica, y si no te acusan de que no asumes tu responsabilidad, es muy perverso"*. Esto se conjuga con la tendencia a que en los espacios públicos la cara visible sea la de ellos, lo que constriñe las posibilidades de ganar autoridad y legitimidad por parte de las mujeres: *"nos han dado un premio del Ministerio de Salud e Igualdad y no se mandó a nadie del equipo, que eran todas mujeres, fueron a recogerlo y hacerse la foto el director general y el del patronato, a la directora de incidencia ni la invitaron ni la visibilizaron"*; *"es muy difícil desmantelar eso, porque tienen una manera de trabajar muy diferente, lo tienen tan interiorizado que a veces son formas muy sutiles de resistencia, tienen formas diferentes de negociación, de socialización, les encanta tener la cara visible hacia fuera en espacios de toma de decisiones…"*.

- Invisibilización y menor significación social de personas que cumplen sus objetivos dentro del horario laboral, que tienen horarios laborales reducidos o que no asumen mayores "sacrificios" personales, en contraposición al mito del individualismo heroico,

que presupone una mayor entrega o esfuerzo y se recompensa con un mayor reconocimiento social en la organización, a pesar de representar modelos de trabajo contrarios al cuidado tanto individual como colectivo: *"hay prácticas patriarcales, ese machismo más enraizado, cómo se entiende la militancia, el compromiso, esas cuestiones no se han modificado"*.

- Invisibilización o no valoración de trabajos reproductivos, trabajos relacionados con la transversalización de género, u otros trabajos especialmente feminizados: *"¿Quién prepara y saca el café cuando hay una reunión? El liderazgo de todas las acciones de cuidado es muy femenino"; "Hay más tareas de las que están descritas en nuestro puesto que son necesarias para el buen funcionamiento de la oficina, desde rellenar el bidón de agua, llevar algo de comer para compartir, 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, consensos previos, 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, (...) se dan unos ámbitos de comunicación informal donde el peso de los hombres es mucho mayor"*.

C. Resistencia explícita

Cuando mecanismos eficaces bloquean el proceso, con oposición esencialmente política y basada en relaciones de poder de género, más que en limitaciones "tecnocráticas" de procedimiento. Engloba toda decisión que conlleve una acción (o no-acción) que niega, desactiva o desvirtúa el objetivo político de la transversalización, o imposibilita su implementación, como:

- La negación o no aprobación de medidas pro-equidad o la no asignación (o asignación insuficiente) de recursos económicos, de tiempo o humanos para implementarlas, especialmente en el nivel político y puestos de toma de decisiones: *"Se hizo una propuesta en una asamblea hace años 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";* Dos temas clave son la (no) asignación de recursos –por lo que se incluye también en el punto siguiente– y la no aprobación de medidas contra el acoso sexual (*"A mí me preocupa que no hay medidas concretas sobre el tema del acoso laboral, el acoso sexual... (...) porque creo que sí hay abusos de poder que tiene relación con eso"*) al que dedicamos un espacio específico más abajo. En algunas organizaciones, este tipo de resistencias ha llegado a parar o abandonar procesos.

- 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*"), que "eternaliza" los procesos y se evidencia sobre todo en los presupuestos: *"A nivel político el nivel de prioridad es alto, pero no se refleja en los presupuestos, que es la madre del cordero. Es verdad que estamos en una espiral de crisis, pero a otras cosas sí se le dedican esfuerzos"; "No había una apuesta total. No había muchas resistencias pero llegaba un momento en que dependiendo de si había que asignar fondos (...), había cierta marcha atrás".* La no priorización también se manifiesta en el control de la agenda/orden del día, o en una adaptación pobre del programa de género a la cultura organizacional y estructuras de trabajo: *"Hay políticas para la maternidad, (...) el teletrabajo, pero no son suficientes (...). La dificultad de las medidas es que la carga de trabajo no se reduce".*

- Rechazo a hacer pública información específica y/o falta de información, difusión o fomento de medidas para la igualdad, que impiden su aplicación (*"Sé que existe una clausulita en el convenio que dice conciliación vida familiar laboral, pero nunca me las han explicado, no sé en qué consisten ni si las puedo aplicar"*), o deslegitimación del proceso al no incluir un plan de comunicación: *"Aquí te enteras de lo que estamos haciendo en género tomando un café en la cocina, así me enteré yo de que se estaba haciendo un plan de igualdad"; "Sobre estos temas no se informa en la organización, (...) hay cosas que todo el mundo tiene que saber y esto no es un tema informativo, ni sobre lo que hay que dar cuenta".* Esto último revela otra incoherencia: en un sector especialmente sensible a la importancia de la transparencia y rendición de cuentas, parece que determinados ámbitos no fueran tan importantes como para que se les aplique: *"en el seguimiento, el género deja de ser relevante. No es por lo que se te va a medir tu actividad".*

- Por último, la falta de formación (ofrecida y exigida) en la organización, que deviene en la merma de su capacidad de análisis y potencialidad transformadora. De las organizaciones consultadas, sólo en las expresamente feministas o que llevan muchos años trabajando en esto, se exige la formación en género de todo el personal (**"***Nuestra política es que en las contrataciones lo primero es que se pida siempre una persona feminista, porque si no es muy difícil hacer otra vez un trabajo no solo de formación sino de apropiación"*). En el resto, aunque se estipule en la política de género, se queda en un "se valorará" que muchas veces depende de quien hace la entrevista: "*No es requisito prioritario, pero sí se pone al mismo nivel de otras competencias profesionales, (...) aunque luego si la persona que hace la entrevista no pregunta...."; "En la selección de personal (...) en el momento decisivo el género se cae".*

06.

NUDOS CRÍTICOS

En cuanto a los temas críticos o especialmente generadores de resistencias, varían en función del tipo de proceso (más o menos participativo y transparente, más o menos enfocado en lo cultural) y del tipo de cultura preponderante en la organización. Así, temas más formales como **conciliación** o **lenguaje no sexista**, generan resistencias en organizaciones con una cultura de la masculinidad más arraigada o poca trayectoria de trabajo en género (*"aquí se dan 15 días más de permiso de maternidad aparte del oficial y la lactancia, pretendíamos que fuera igual para los padres y fue imposible, fue como ¿estamos locos o qué?"; "el tema del lenguaje es impresionante las resistencias que generaba. Creo que una de las cosas que más, junto con los recursos"*), mientras que en aquellas en las que han conseguido llevar el proceso a un nivel más profundo o tienen una cultura organizacional menos patriarcal, las resistencias afloran con el **paso de lo técnico a lo político** (*"decían que (...) la asamblea no podía tomar decisiones sobre la creación de la unidad de género porque era una cosa de estructura y*

un tema técnico, no político, ahí tuvimos una discusión... imagínate. El argumento de que es un asunto técnico...”; “cuando empiezas a hablar de feminismo y no de género, la gente no entiende la apuesta política”; “*los temas duros son feminismo, politización del género y recursos”*).

En las ONGD con más trayectoria, cuestiones más intangibles pero fuertemente vinculadas con el poder salen a la luz, como los **liderazgos** (*“creo que cuestionar el modelo de liderazgo es el tema más heavy. Cómo nos organizamos, cómo son nuestras formas de tomar decisiones (...). Ahí cuesta mucho entrar”*), o un tema tan estructural para las ONG como la **militancia**: **“***cuestionar valores como la militancia en una organización que nació como militancia es cuestionar el corazón de la organización. Ahí es la organización y sus dinámicas estructuradas aunque invisibles, la que se resiste a eso. El tema de la militancia es un tema personal que no tenemos resuelto la gente de la cooperación y a nivel organizativo es muy difícil de manejar”.*

Por último, es clave –y especialmente relevante por sus implicaciones y consecuencias– el tema del **acoso sexual**, tanto a la hora de elaborar la política (“*había una sensación de que no hacía falta (...) por ser mayoritariamente mujeres*”) como de implementarla: *“Aunque parezca claro sobre el papel, la gente siempre tiene miles de interpretaciones divergentes y los casos que han surgido han sido muy complejos de atender”*. Aquí surgen resistencias que, más allá de bloquear el cambio o desactivar la intencionalidad política o transformadora del género, invisibilizan vulneraciones graves de los derechos de las mujeres y situaciones de violencia, bajo argumentos de “protección” de la imagen de la organización y del sector: *“Cuando se empieza a hablar de hacer protocolos de acoso sexual, esto mueve el piso de una manera... a la Junta Directiva le da pánico que alguien pueda decir que en la organización sucede esto”; “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".

Sea como fuere, si no hay resistencias cabe sospechar que el diagnóstico o proceso se ha mantenido en un plano técnico o de corte mayoritariamente cuantitativo, donde la falta de resistencias debería preocupar más que su surgimiento, pues éste puede generar conflictos, pero también nos pone frente al espejo y propicia abrir vías para el cambio. Es en este sentido que venimos recalcando la importancia de poner luz sobre las resistencias, tal y como constata ONU Mujeres (2015).

07. REFLEXIONES FINALES PARA ABRIR EL DEBATE

En primer lugar, y antes de entrar en reflexiones concretas, cabe matizar que hay cuestiones que pueden catalogarse como "condiciones pre-resistencia" más que resistencias en sí: Dado que las condiciones bajo las que se adopta una política son fundamentales para determinar su éxito, podríamos identificar aquellas condiciones que, o bien funcionan como obstáculos para una efectiva implementación de políticas de género, o bien contribuyen a minimizar el surgimiento de resistencias, y que dependen de factores como: el nivel de formación feminista, la preponderancia de una cultura organizacional colaborativa y no patriarcal con cauces transparentes de comunicación, toma de decisiones y rendición de cuentas, o una estructura abierta a la participación y con relaciones de poder igualitarias[15]. Si bien contar con estas condiciones no significa que no vaya a haber resistencias, sí pueden facilitar la implementación de las políticas y allanar el camino de la transformación. Algunas vienen determinadas por:

15 Como confirma Lut Mergaert (2012), "en instituciones donde las relaciones de poder son más igualitarias, o donde las actitudes ante la igualdad de género son más favorables, habrá menos resistencias al cambio" (Citada en Lombardo y Mergaert, 2012).

- El tipo de enfoque sobre los procesos y la cultura del trabajo en la organización. De acuerdo con el informe de evaluación de los procesos pro-equidad en ONG vascas, “un gran obstáculo es la existencia de visiones productivista-eficientista que busca soluciones-receta en lugar del aprendizaje del proceso y que ocultan en realidad, resistencias al tema de género” (Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo, Gobierno Vasco, 2015). Por el contrario, un enfoque de “Trabajo en Equipo no Patriarcal” (Mugarik Gabe, 2013) que visibilice la diversidad de formas de trabajo en la organización, funcionará como herramienta de empoderamiento colectivo y motor del cambio.

- El contexto de crisis, que supone reducción de personal y recursos y afecta negativamente tanto a la implantación de los planes, como al diseño y diagnóstico (Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo, Gobierno Vasco, 2015) y que facilita que el foco se ponga en otros temas: *“hay un tema de prisa y dinero. Ahora género no da dinero, lo da las emergencias”; “Ahora el principal obstáculo es económico (...), lo de que no hay dinero, que es muy difícil de hacer... que a veces es verdad pero otras no”*. Una de las entrevistadas se preguntaba ¿es que la igualdad es sólo para tiempos de bonanza?

- La movilidad de personal, que facilita la evaporación y dificulta la gestión del conocimiento, la apropiación y la sostenibilidad de los procesos: *“Un problema (...) es que tenemos mucha movilidad en el sector (...) es volver a convencer cada dos por tres. Con la Junta es igual, cada dos años te ves vendiendo la moto”*. Este tema pasa de ser condicionante a resistencia cuando afecta específicamente a los puestos de responsable de género, pues conlleva “una ralentización de los procesos y en algunos casos, una pérdida de la memoria histórica, no sólo de los antecedentes de la organización en materia de equidad, sino incluso de lo ocurrido durante

las primeras fases de los procesos de cambio" (Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo, Gobierno Vasco, 2015:107).

Matizado esto, la primera y más obvia reflexión es que **la transversalización de género en el interior de las ONGD está lejos de ser una realidad, constatándose la brecha entre discursos y praxis**. En general, el nivel de prioridad del género es aún bajo, ajeno a las declaraciones formales que, en muchos casos, parece que se han llevado a cabo por intereses estratégicos de otra índole, no relacionados con un objetivo transformador: *"[La motivación para hacer una estrategia de género] ha sido por la legislación y obligatoriedad desde el Fondo Social Europeo, para conseguir una subvención, etc."; "A la hora de concursar para subvenciones uno de los puntos y requisitos es tener un plan de igualdad"*. Esta falta de prioridad se evidencia en el alto nivel de resistencias ("*Convertir los derechos de las mujeres en un tema principal ha generado muchas resistencias (...) por pensar que se está dando demasiada importancia a algo que no es tan importante*") y en la percepción mayoritaria de que el género es aún un "extra" ("*La visión es que muchas veces pierdes el tiempo en cosas que no son importantes para ellos y casi que no estás entendiendo lo importante, el mensaje final, el objetivo son otras cosas y entonces estás desviando la atención a algo que ni siquiera es lo que hay que hacer*"), así como en la mencionada ausencia de mecanismos de rendición de cuentas: *"Se acepta que si eso no se cumple estrictamente en un proyecto no es grave, y a lo mejor con otros aspectos causaría una crisis del proyecto, de las relaciones con la organización socia... pero con esto, si no se aplica, pues qué le vamos a hacer"*. Todo ello pone de manifiesto que, mientras en el discurso se ha llegado a un enfoque de empoderamiento, en la práctica aún persiste un enfoque de bienestar o eficienci[16]*: "se queda todo en un nivel atrasado respecto a lo que significa género en desarrollo, es como que aún estamos pasando de la fase mujer en desarrollo a género en desarrollo despacito"*.

16 Para conocer o profundizar en las implicaciones de los diferentes enfoques, ver Kabeer, 1998.

Otro elemento que confirma la distancia entre discursos y prácticas es la percepción de autoridad de las responsables de género en la organización: Parece que, mientras en puestos del mismo nivel la autoridad viene definida principalmente por su posición en el organigrama, la de la responsable de género está determinada por la capacidad personal de quien ocupa el cargo, consolidándose solo con el paso de los años y la visibilidad del trabajo bien realizado. Algo que, conjugado con la movilidad, funciona como eficaz mecanismo de evaporación: *"Algunas veces que he pensado en irme, (...) pero el poder de influencia que yo tengo no lo va a tener quien llegue como responsable de igualdad, ahí la autoridad también se evapora"; "Yo hablo a menudo con la persona que lleva género ahora y (...) le niegan cosas con una rotundidad que yo creo que a mí no me harían. Es verdad que el puesto no ha logrado conformarse con unas atribuciones de autoridad"*.

Vistos estos dos elementos, la brecha podría resumirse en: falta de prioridad en lo formal y falta de legitimidad en lo informal. Y es importante visibilizar la relación entre ambas, pues lo más común en organizaciones que quieren disminuir la brecha es que se trabaje más en lo primero, invisibilizando lo segundo.

La segunda reflexión es que **carecemos de espacios y herramientas para identificar y gestionar las resistencias**, lo que impide el aprendizaje, la generación de buenas prácticas y, al fin y al cabo, allanar el camino de la transformación: *"Como no hay dotación, estructura ni gestión que recoja las resistencias, lo que se haya gestionado o aprendido, se pierde"; "no hay un espacio en la organización para tratar esto. (...) yo lo hago en la hora de la comida, (...) al final vas buscando mini-espacios informales que son en los que te apoyas"; "las resistencias las sabe quien las ha escuchado o vivido, no se han compartido ni se han tomado como algo de la organización, se han quedado como algo personal"*. Generar estrategias al respecto permitiría confrontar las incoherencias, analizar los vínculos entre las resistencias y el éxi-

to o fracaso de las políticas de género, abrir sendas de germinación de nuevas alianzas y vías para el empoderamiento y, por extensión, avanzar en la *repolitización* del género en el desarrollo. Pues lo que subyace a la invisibilización de las resistencias vuelve a ser la concepción técnica del género: Si no necesito espacios para socializar experiencias o resistencias respecto a la aplicación de una herramienta técnica de trabajo, ¿por qué iba a necesitarlo respecto al género?

A colación, varias entrevistadas reflexionaban sobre cómo la concepción técnica del género se convierte en herramienta eficaz para la construcción de los discursos cristalizados: cuanta más formación y herramientas técnicas se ofrecen, más elaborados y fuertes serán los argumentos que, paradójicamente, servirán como excusa para no seguir avanzando: *"Con cómo se planteó el trabajo aquí quizá hubo un error, el hecho de llevarlo a un nivel muy técnico al principio, al final ha sido contraproducente y ha dado lugar a que la gente habla de género en los proyectos muy bien, pero cuando lo llevas a un nivel de política organizativa, de decisiones, ahí es cuando surgen las resistencias"; "se dice mucho que (…) ya tenemos política, si ya tenemos plan… como ya tenemos cosas, vamos a apaciguar y podemos hacer ciertos cambios, pero sin tocar cosas claves"*. Es por esto que Maitrayee Mukhopadhyay (ONU Mujeres, 2015), insta a que las formaciones se enfoquen en los análisis de género y la política de las relaciones sociales, más que en procedimientos y herramientas técnicas para la transversalización.

Una tercera reflexión emerge en torno a la **efectividad del enfoque "bottom-up" de la Teoría del Cambio**[17], aplicado a la transformación de género: Salen a la luz las limitaciones de una

17 Cada vez más ONGD se basan en las metodologías de la Teoría del Cambio para sus programas y evaluaciones (para profundizar, ver Ligero *et al.* (2014)), aunque con menor medida para promover procesos internos de cambio. Dentro de sus propuestas, un enfoque bottom-up sería el que, en oposición crítica a un enfoque lineal de arriba a abajo (o del nivel político al técnico), pone énfasis en los actores involucrados y en promover el cambio desde abajo, con enfoques más participativos que privilegian la negociación y el aprendizaje frente a la imposición jerárquica.

estrategia unidireccional, que tenderá a simplificar la compleja red de relaciones de poder, y cómo los cambios promovidos únicamente desde este enfoque terminan topándose con barreras burocráticas (Longwe, 1997) o resistencias del nivel político-directivo, que bloquean el cambio de manera efectiva. Dado que la transformación real de las relaciones de género requiere de cambios a todos los niveles (operativo, epistemológico, ontológico), los mimbres para el mismo han de urdirse desde todos ellos, con presencia de una masa crítica relevante, pero también con alianzas en los puestos clave de decisión a nivel político: *"Se consiguen cosas cuando tienes a personas en puestos de influencia importante, en cuanto se van esas personas se cae el tema. Las puertas de entrada están en las personas que están en los puestos con más influencia y capacidad de tomar decisiones"; "Los órganos políticos tienen que tomar conciencia pero también tiene que haber una masa crítica suficiente que tire para arriba, tienen que darse las dos"*. De lo contrario, las personas que lideren procesos de género confiando sólo en la fuerza del enfoque "bottom-up" (que efectivamente favorece la apropiación y la profundización democrática) pueden prepararse para una larga –y llena de obstáculos– carrera de fondo.

Este tema está muy relacionado con el del nivel de autoridad de la responsable de género –mencionado más arriba– y el correlativo poder de influencia de su unidad o departamento: "*Si tienes poder, puedes hacerlo, por eso es importante dónde se colocan las estructuras de género dentro de la organización*". Pero incluso en casos en que la unidad de género tiene una posición de poder en el organigrama, puede darse la paradoja de que ésta queda simbólicamente desposeída del poder de influencia en la toma de decisiones. Así, una de las entrevistadas explicaba que ella depende directamente de la coordinación general, igual que las direcciones de departamento, pero sin relación con las mismas: "*Necesitaría estar dentro de un departamento con personas, tener reuniones de equipo. (...) Los demás directores no se hacen cargo, dicen que dependo de la coordinadora general y no tengo que ver con ellos* ".

Por último, se torna urgente la reflexión sobre el **impacto de los procesos de género en la vida y salud de las personas que los lideran**. "Tirar del carro" del cambio y lidiar en soledad con las resistencias conlleva altos costes emocionales, hasta el punto de sufrir el síndrome "burnout", es decir, acabar quemadas e incluso abandonando la organización (*"la responsable de género cuando terminó el proceso, se fue, que es muy significativo"; "cuando ya llevas muchos años en esto, al final o paras o vas a una organización feminista, si no, hay que tener relevo, igual que en las direcciones, porque son puestos muy difíciles"*). Esto tiene consecuencias tanto personales como organizacionales: A nivel personal, la falta de reconocimiento y la persistencia de resistencias que permanecen invisibles, innombradas y pocas veces resueltas, puede terminar por agotarte (*"implementar un proceso no agradable, donde hay cuestionamientos, donde ponen palos, donde hasta el final ha sido complicado, es mucho desgaste"*), viviendo en el cuestionamiento permanente de qué hacer y cómo (*"al final las organizaciones no son los lugares para estar, es algo que supera la propia reflexión, hay una necesidad de salir (...) sea porque te han machacado la autoestima o te han cortado las alas"*).

Al respecto, una de las entrevistadas hacía referencia a la figura de la "radical templada", término acuñado por Meyerson y Scully para referirse a personas que "se identifican y están comprometidas con sus organizaciones y también con una causa, comunidad o ideología que es fundamentalmente diferente y posiblemente en desacuerdo con la cultura dominante de su organización" (1994:586). Tiene que ver con la capacidad de cuestionar el statu quo, a la vez que mantienes la templanza o utilizas la moderación. Converge en el sostenimiento de "identidades ambivalentes", donde intentas conciliar los valores asociados a tu identidad profesional y tu organización, con los asociados a fuentes personales, extra-organizativas y otras políticas de identidad, confrontados con los primeros. En este sostenimiento, la responsable de género desarrolla un papel de estratega permanente

en el que ha de escoger bien sus pasos, pues sabe que cuenta con legitimidad, recursos y poder limitados (*"aprendes a elegir qué batallas das, hay un montón de cosas que dejo pasar porque no me merece la pena lo que puedo ganar con lo que tengo que invertir"*).

Una consecuencia perversa de esta permanente puesta en balanza de fuerzas y posibilidades de éxito, es el autocuestionamiento de las propias estrategias, que puede terminar en culpabilización ante la posibilidad de verse convertida en agente "despolitizador": *"No sé hasta qué punto, quienes estamos en esto, somos responsables al no querer decir las cosas tal y como son, cuando vas a presentar algo a la dirección lo intentas camuflar para que pase, nos vamos autocensurando, se va rebajando el contenido. A veces es estratégico hacerlo para que al menos entre, pero en ese camino existe el camino de que le quites importancia, para que termine siendo una cosa edulcorada de lo que crees que debería ser"*. Es la vuelta de tuerca del engranaje patriarcal: Las resistencias terminan generando, a la vez, autocensura y culpa. Aunque otra entrevistada apuntaba que "*no es autocensura sino autocuidado. A veces es porque es agotador*".

A nivel de organización, hay dos consecuencias principales. La primera, la pérdida de capital humano: "expulsar" a las personas con más capacidad transformadora, tiene implicaciones profundas en la construcción de una u otra cultura organizacional y, finalmente, de uno u otro modelo de desarrollo. De acuerdo con Meyerson y Scully, es importante que las organizaciones que inician procesos de género conciban estas figuras como centrales para el cambio, "porque si abandonan la organización, se queman o se convierten en cooptadas, no pueden contribuir plenamente al proceso de cambio desde adentro" (1994:587), pero no parece que de momento sepan valorarlo: *"He pasado de la frustración inicial a que ahora llego hasta donde llego. Yo ya no creo en la organización, creo en mi proyecto y en mi horario laboral, porque al final frustra mucho"*. La segunda consecuencia es

que se afianza la construcción de jerarquías: La falta de autoridad que pesa sobre las personas que llevan estos temas termina trasladándose al puesto en sí con independencia de su posición en el organigrama, perpetuándose la brecha de poder entre responsable de género y otros puestos del mismo nivel.

Lo que todo ello pone sobre la mesa es que el compromiso con la transformación de las organizaciones hacia otras más equitativas y coherentes con sus valores y discursos, sigue siendo una cuestión de militancia personal, y que las personas que asumen ese reto, no cuentan con estructuras, estrategias ni apoyos suficientes como para que esa militancia sea sostenible en los términos defendidos por Barry y Djordjevic (2007). Hay una urgente necesidad de, por un lado, detectar malestares individuales, ponerlos en común y darles contenido político y, por otro, generar estrategias orientadas tanto a la gestión y el cuidado individual como a la gestión y transformación colectiva. Si no rompemos con la creencia de que las ONGD son estructuras inmunes a las desigualdades, no conseguiremos desactivar las resistencias que ponen freno a la repolitización del género en el desarrollo.

En cualquier caso, no por visibilizar las dificultades podemos dejar de nombrar lo positivo, y es que al final los procesos de cambio pro-equidad son experiencias clave en la vida de las personas que participan de manera consciente en ellos, importantes retos con un alto grado de aprendizaje, crecimiento y empoderamiento de quienes los lideran (*"yo a nivel personal he aprendido y ganado muchísimo"*) que, eso sí, no repercutirá en las organizaciones que no las han sabido valorar.

BIBLIOGRAFIA
ERREFERENTZIAK
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKER, JOAN (1999), *Revisiting class: Lessons from theorizing race and gender in organisations.* Working Paper nº5, Centre for Gender in Organisations.

AGIRREGOMEZKORTA, ROSABEL y SOLER, LOLA (2005), *La perspectiva de género en las ONGs andaluzas*. Córdoba: Mujeres en zona de conflicto.

BASTARDES TORT, CLARA y FRANCO ORTIZ, LAIA (2006). *Estudio diagnóstico: La perspectiva de género en el trabajo de las ONGs catalanas,* Barcelona: Federació Catalana d'ONG per al Desenvolupament.

BARRY, JANE y DJORDJEVIC, JELENA (2007) *¿Qué sentido tiene la revolución si no podemos bailar?* EEUU, Fondo de Acción Urgente por los Derechos Humanos de las Mujeres.

AGENCIA VASCA DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO (2015) *Informe de Evaluación de los procesos pro-equidad de género.* Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo, Gobierno Vasco.

DEMA MORENO, SANDRA (2007). *La integración de la perspectiva de género en las ONGDs asturianas. Un largo camino por recorrer.* Agencia Asturiana de Cooperación al Desarrollo.

--- (coord.)(2008). Las desigualdades de género en las ONG de desarrollo: Discurso, prácticas y procesos de cambio, *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS), 122,* pp.120-144.

DEVAULT, MARJORIE (1996). Talking Back to Sociology: Distinctive Contributions of Feminist Methodology. *Annu. Rev. Sociology, 22,* pp. 29-50.

FERNÁNDEZ VILLANUEVA, CONCEPCIÓN. (2010). La equidad de género: presente y horizonte próximo, *Quaderns de Psicologia; 12:2,* pp.93-104, Universidad Autónoma de Barcelona.

GARCÍA MARTÍNEZ, VERÓNICA. (2002). El cambio organizacional, *Hitos de Ciencias Económico Administrativas, 21,* pp.85-96. Tabasco, México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

GIRALDO DÍAZ, REINALDO (2006). Poder y resistencia en Michel Foucault, *Tábula Rasa, 4, enero-junio*, pp. 103-122.

KABEER, NAYLA (1998), *Realidades trastocadas: las jerarquías de género en el pensamiento del desarrollo.* México: Ed. Paidos.

LAGARDE, MARCELA (1996). *Género y feminismo. Desarrollo humano y democracia,* Madrid: Horas y HORAS La editorial.

--- (2000). Aculturación feminista. En Largo, E. (Ed). *Género en el Estado. Estado del género.* Ediciones de las Mujeres n° 27. Santiago de Chile: Isis Internacional. Reimpreso por El Centro de Documentación sobre la Mujer. Buenos Aires, Argentina. 2000. pp. 135-150.

LEE-GOSSELIN, HÉLÈNE, BRIERE, SOPHIE y ANN, HAWO (2013). Resistances to gender mainstreaming in organizations: toward a new approach, *Gender in Management: An International Journal, 28:8*, pp.468 – 485. doi: 10.1108/GM-10-2012-0081.

LIGERO, JUAN ANDRÉS, ESPINOSA, JULIA, MORMENEO, CARMEN y BUSTELO, MARÍA (2014). *Diferentes aproximaciones para hacer una evaluación sensible al género y al enfoque basado en derechos humanos para el desarrollo*. Madrid, Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación.

LOMBARDO, EMANUELA y MERGAERT, LUT (2012). *Gender mainstreaming and resistance to gender+ training processes.* [first draft]. Presentado en el XXII World Congress of Political Science IPSA, Madrid 8-12 July 2012.

--- (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, doi: 10.1080/08038740.2013.851115.

LONGWE, SARA (1997). The evaporation of gender policies in the patriarchal cooking pot, *Development in Practice, 7:2*, pp.148-156, doi 10.1080/09614529754611.

LÓPEZ REY, JOSÉ A. (2007). La cultura de las organizaciones para el desarrollo: análisis macro y micro de un conflicto institucional, *Revista Española del Tercer Sector, 6, mayo-agosto.* pp.15-35.

MÉNDEZ, LOURDES (2008). Antropología feminista. Madrid: Síntesis.

MERGAERT, LUT y LOMBARDO, EMANUELA (2012). *Mainstreaming gender in the European Union: policy implementation and institutional resistance,* Third European Conference on Politics and Gender, Universitat Pompeu Fabra, Barcelona.

MEYERSON, DEBRA E. y SCULLY, MAUREEN A. (1995). Tempered Radicalism and the Politics of ambivalence and change. *Organization Science, vol. 6, n.5* pp.585-600.

MOSER, CAROLINE; M'CHAJU-LIWEWE, O.; MOSER, A.; NGWIRA, N. (2004). *DFID Malawi Gender Audit: Evaporated, invisibilized or resisted?* DFID (Department of International Development), UK.

MUGARIK GABE (2013). *El Trabajo en Equipo no Patriarcal. Herramienta de cambio hacia organizaciones con una apuesta feminista de transformación social.* Vitoria-Gasteiz.

MURGUIALDAY, CLARA; DEL RÍO, AMAIA; ANITUA, ESTÍBALIZ y MAOÑO, CRISTINA (2000). *La perspectiva de género en las ONGD vascas.* Bilbao: Mugarik Gabe, EMAKUNDE, Comisión Europea, Ayuntamiento Vitoria Gasteiz, Hegoa.

NAVARRO OLIVÁN, NATALIA (2003). Cambiar el chip: Revisión de algunos conceptos para poder impulsar cambios en pro equidad de género. En VV.AA. *Género en la Cooperación al Desarrollo, Una mirada a la desigualdad.* Madrid: Acsur-Las Segovias.

--- (2004) *Con las manos en la masa ¿Y ahora qué? Procesos de cambio organizacional pro-equidad.* Madrid: FONGDCAM.

--- (2007) *Desigualdades de género en las organizaciones: procesos de cambio organizacional pro equidad,* PNUD San Salvador.

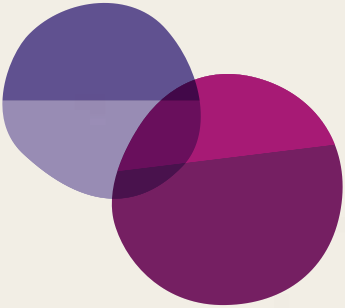
ONU MUJERES (2015). Final Report of the Virtual Dialogue: Resistances in training for Gender Equality, 6 may 2015.

PAJARES SÁNCHEZ, LORENA (2017). Las resistencias al género en el desarrollo: brechas entre discursos y prácticas de las ONG de desarrollo. *Revista Española de Desarrollo y Cooperación n°39, Invierno 2017.* IUDC, UCM. pp.67-79.

RAO, ARUNA y KELLEHER, DAVID (2002). *Corriendo el velo de la desigualdad de género institucional,* PRIGEPP.

SAN MIGUEL, NAVA (2009). Oportunidades y propuestas en la agenda del género y eficacia. Avanzando hacia 2015. En Molina, Estefanía y San Miguel, Nava (coords.) *Nuevas líneas de Investigación en Género y Desarrollo.* Colección cuadernos Solidarios, 3. Universidad Autónoma de Madrid. pp.31-74.

VILLANUEVA LORENZANA, ENCINA (2011). *Los pinceles de Artemisa. Experiencias de formación para la equidad de género.* Madrid: InterRed.



GARAPENERAKO
LANKIDETZAREN
EUSKAL AGENTZIA

AGENCIA VASCA DE
COOPERACIÓN PARA
EL DESARROLLO

Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia

Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco